



Työterveyslaitos

Tietoa työstä

Terveyttä ja hyvinvointia yhdessä kehittämällä

**Eeva-Maria Siljanen
Maria Rautio
Päivi Husman**



Työterveyslaitos

Terveyttä ja hyvinvointia yhdessä kehittämällä

Eeva-Maria Siljanen, Maria Rautio ja Päivi Husman

Työterveyslaitos

Helsinki 2012

Työterveyslaitos

Työkyvyn ja terveyden edistäminen

Topeliuksenkatu 41 a A

00250 Helsinki

www.ttl.fi

Toimitus: Eeva-Maria Siljanen

Kansi: Mainostoimisto Albert Hall Finland Oy Ltd

© 2012 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Julkaisu on toteutettu Euroopan sosiaalirahaston tuella.

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

ISBN 978-952-261-171-0 (nid.)

ISBN 978-952-261-172-7 (PDF)

Multiprint Vantaa 2012.

TIIVISTELMÄ

Tausta: Tarve pidentää työntekijöiden työuria on noussut yhdeksi suomalaisen yhteiskunnan merkittävimmistä haasteista jotta hyvinvointivaltion taloudellinen perusta kyetään turvaamaan. Haasteisiin vastaamiseksi on luotu eri tasoilla toimivien tahojen yhteistyörakenteita. Tässä tutkimus- ja kehittämishankkeessa on etsitty toimintamallia sekä työpaikalla että yhteistyössä työterveyshuollon kanssa tapahtuvan yhteistyön tiivistämiseksi ja kehittämiseksi.

Tavoitteet ja tutkimuskohde: Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata työpaikan terveyttä ja hyvinvointia edistävän yhteiskehittelymenetelmän pilotointi *Terveyttä edistävän kriteeristön kehittäminen sosiaali- ja terveystalalle* -osaprojektissa (2010–2012). Tutkimuskohteena olivat projektissa mukana olevat kaksi työpaikkaa, kolutusorganisaatio ja kunnallinen vanhustenhuolto, Pohjois-Savon alueelta. Tutkimuksessa etsittiin vastauksia kysymyksiin kuten mistä tekijöistä terveyttä ja hyvinvointia edistävät työpaikat rakentuivat, mikä oli työterveyshuollon rooli yhteiskehittelyn aikana ja soveltuuko yhteiskehittelymenetelmä työterveyshuollon toimintamalliksi. Työpaikan terveyden ja hyvinvoinnin edistämistä lähestyttiin laaja-alaisesti, tarkastellen sekä työympäristöön, töiden organisointiin ja työyhteisöön, että osaamisen kehittämiseen, tyky-toimintaan ja työterveyshuollon palveluihin liittyviä tekijöitä. Työntekijät nähtiin oman työnsä parhaina asiantuntijoina, jotka vetäjän tukemina kehittivät itse terveyttä ja hyvinvointia edistävää työpaikkaa. Prosessissa tunnistettiin työpaikkojen terveyteen ja hyvinvointiin vaikuttavat tekijät, luotiin työpaikan terveyttä ja hyvinvointia edistävät kriteeristöt, äänestettiin kriteerien toteutumista, valittiin kehittämiskohteet ja laadittiin kehittämissuunnitelmat, jonka jälkeen niitä lähdettiin toteuttamaan. Työpaikat arvioivat kehittämistyön etenemistä sekä itse yhteiskehittelyä toimintana.

Tutkimusaineisto ja menetelmät: Tärkeänä lähtökohtana yhteiskehittelymenetelmän arvioinnissa oli tuoda esille työpaikkojen kokemukset yhteiskehittelystä. Tutkimusaineisto koostui prosesseissa muodostuneista aineistoista (kriteerit, äänestystulokset, kehittämissuunnitelmat ja arviointipalaverien yhteenvedot), työpaikkojen työterveyshuoltojen aineistoista (työpaikkaselvitykset ja toimintasuunnitelmat) sekä haastatteluaineistosta. Aineisto analysoitiin pääasiassa sisällönanalyysin avulla. Tutkimustulokset esitettiin yhteiskehittelymenetelmän prosessin kuvauksien yhteydessä. Jatkuva vuoropuhelu toteutuneiden prosessien ja arviointiaineiston kesken liittää tulokset suoraan käytäntöön ja mahdollistaa hyvien käytäntöjen esille tuomisen menetelmän kehittämiseksi ja hyödyntämiseksi jatkossa.

Tulokset: Terveyttä ja hyvinvointia edistävät työpaikat muodostuivat työntekijöiden arvioimana monista eri kriteereistä, joissa korostui erityisesti töiden organisointiin liittyvät tekijät. Myös kriteerien äänestys nosti töiden organisointiin liittyvät tekijät eniten kehittämistä vaativiksi, joten on loogista, että tälle osa-alueelle valikoitui kehittämissuunnitelmassa eniten kehittämiskohteita. Tulokset tukevat ajatusta siitä, että käytännön ongelmia töissä on tärkeää lähteä kehittämään. Hankkeen aikana työpaikoilla tapahtui suuriakin muutoksia, mikä osaltaan vaikutti kehittämistyön etenemiseen. Kehittämissuunnitelmien toteuttamisessa moni asia kuitenkin meni eteenpäin. Työterveyshuoltojen rooli ja toiminta

työpaikoilla vaikutti olevan epäselvä; esimerkiksi kysymyksiin perustuvatko työterveyshuollon toimenpiteet työpaikan tarpeisiin ja onko toiminnan tuloksellisuutta arvioitu, oli vastaajilla vaikeuksia vastata. Yhteiskehittelymenetelmän soveltuvuuden arvioinnissa esille nousi muun muassa menetelmän suhde työpaikalla jo toteutettaviin toimenpiteisiin jotta päällekkäisyydet voidaan välttää. Arvioitaessa menetelmän soveltuvuutta työterveyshuoltoon, nousi esille muun muassa kysymys siitä, mitkä asiat kuuluvat työterveyshuoltoon sekä nouseeko ulkopuolisen toimesta mahdollisesti esille enemmän asioita. Arviointipalaverit tarjosivat hyödyllisiä näkökulmia menetelmän edelleen kehittämiseen, esimerkiksi missä määrin toiminta näkyy käytännössä, keitä edustuksellisessa ryhmässä tulee olla mukana ja miten muu henkilöstö osallistuu toimintaan.

Johtopäätökset: Työolosuhteisiin liittyvät kuusi ulottuvuutta tarjoavat toimivan perustan keskustelulle ja vahvistavat käsitystä työhyvinvoinnin laaja-alaisuudesta. Edustuksellisessa ryhmässä tulee olla kaikkien yksiköiden esimies mukana koko prosessin ajan kehittämissuunnitelman toteutumisen varmistamiseksi. Menetelmä tarjoaa foorumin jakaa erilaisia näkemyksiä, jolloin yhteinen ymmärrys työpaikalla lisääntyy. Esiin nousseissa kriteereissä ja valituissa kehittämiskohteissa korostuivat töiden organisointiin liittyvät tekijät. Tämä tukee ajatusta siitä, että työhyvinvoinnin edistämisessä työllä ja sen organisoinnilla on merkitystä. Vastuutahoksi nimettiin pääasiassa työpaikkojen edustajia. Kehittämissuunnitelmissa esille nostettuja kehittämiskohteita työstettiin eteenpäin, vaikkakin työpaikkoihin kohdistuvat muutokset vaikuttivat kehittämistoimenpiteiden toteuttamiseen hidastavasti. Henkilöstön osallistumista tulee seuraavissa hankkeissa vahvistaa. Yhteiskehittelyssä työntekijöiden roolin muuttuminen toimenpiteiden ja muutosten kohteesta aktiiviseksi toimijaksi vaatii erityistä huomiota ja tukea koko kehittämisprosessin ajan. Työpaikoilla oli epäselvyyttä työterveyshuollon toiminnoista. Työpaikkojen edustajien mukaan työterveyshuollossa ei tunneta riittävästi heidän työtään eikä työolosuhteita. TEDI-prosessin lähtökohdat ja toimintatapa sekä edustuksellisen ryhmän rooli vaativat vielä selkeämpää instruktoria prosessin kaikissa vaiheissa. Työpaikkojen luontaisia tilanteita ei hyödynnetty täysimääräisesti, esimerkiksi kokouksia ja kehittämisspäiviä. Terveysten ja työhyvinvointiin liittyvien näkökohtien juurruttaminen työpaikkojen arkeen, prosesseihin ja strategioihin on vielä kesken.

Suositukset: Rakennettaessa terveyttä ja hyvinvointia edistävää työpaikkaa hyödyntämällä yhteiskehittelyn metodologiaa tulee huomioida seuraavat asiat:

- Työpaikan johdon on oltava vahvasti mukana toiminnassa, pelkkä hyväksyvä asennoituminen ei riitä.
- Edustuksellisessa ryhmässä tulee olla kattava edustus työpaikan eri toimijoita (johto, työntekijät, työsuojelu, luottamusmiehet sekä työterveyshuolto). Mikäli työpaikalta on mukana eri yksiköitä, yksiköiden työterveyshuollon sekä johdon edustajan osallistuminen on erityisen tärkeää.
- Edustuksellisen ryhmän rooli ja vastuu tulee olla selkeitä (osallistuminen työpajoihin, muun henkilöstön näkemysten huomioiminen sekä osallistaminen).
- Mukaan lähtevillä työpaikan edustajilla tulee olla selkeä ymmärrys menetelmän lähtökohdista ja toimintatavoista korostaen erityisesti työpaikan ehdoilla toimimista.

- Työhyvinvointiin liittyvien näkökulmien huomioimisen varmistamista työpaikan johtamisessa ja päätöksenteossa voidaan edesauttaa hyödyntämällä työpaikan olemassa olevia kehittämisfoorumeita kuten palavereita ja kehittämispäiviä.

Työpaikkojen ja työterveyshuoltojen yhteistyön parantamiseksi tulee ottaa huomioon seuraavia asioita:

- Työterveyshuoltojen tulee avata toimintaansa erityisesti työnantajalle, mutta myös työntekijöille (mitä palveluita saatavilla, työterveyshuollon rooli ja mahdollisuus työntekijän terveyden ja työkyvyn edistämisessä).
- Työterveysyhteistyössä työpaikan ja työterveyshuoltojen roolit ja vastuut tulee selkiyttää ja kirjata ne yhdessä laadittuihin toimintamalleihin.
- Työterveysyhteistyötä tulee kehittää erityisesti työpaikan tarpeiden pohjalta.

Yhteiskehittelymenetelmän pilotoinnissa nousi esille seuraavia jatkotutkimusaiheita:

- Työterveyshuollon tuottamien aineistojen vertailu yhteiskehittelymenetelmässä tuotettuihin aineistoihin yhteneväisyyksien ja eroavaisuuksien kartoittamiseksi.
- Yhdessä kehittämisen vaikutus edustuksellisen ryhmän ongelmaratkaisutaitojen kehittymiseen ja työpaikan henkilöstön voimaantumiseen.
- Edustuksellisen ryhmän työskentely muun henkilöstön näkökulmasta tarkasteltuna. Minkälaisilla metodologisilla ratkaisuilla voitaisiin taata muulle henkilöstölle tasavertaisen osallistumisen kokemus.
- Työntekijöiden odotukset ja niiden toteutuminen sekä niihin vaikuttavat tekijät.

ABSTRACT

Background: The need to lengthen the careers of employees has become one of the most remarkable challenges in the Finnish society in order to secure the economical foundation of the welfare state. Cooperative structures for actors working on different levels have been built in response to the challenges faced. This research and development project has searched for a model to increase and develop cooperation occurring both at the workplace, as well between the workplace and its occupational health services.

Aims and study group: The aim of this study was to describe a workplace health and wellbeing promoting co-creation method piloted in the sub-project *Developing health-promoting criteria for social and health care* (2010–2012). The study focused on two workplaces involved in the project: one from the field of education and one from elderly care in the North-Savo region. The study searched for answers to questions such as such what factors are health and wellbeing promoting workplaces built from, what was the occupational health services role during co-creation and is the method a suitable tool for the occupational health services. Promoting health and wellbeing at the workplace was approached multi-dimensionally, investigating factors relating to the work environment, organisation of work and work community, as well as opportunities to develop expertise at the workplace, actions maintaining work ability and occupational health services. Employees were seen as experts of their own work who, with the support of the consult, themselves developed a health and wellbeing promoting workplace. During the process factors influencing the health and wellbeing of the workplace were identified, health and wellbeing promoting criteria were created, development areas were selected and a development plan was devised. The workplaces began implementing the development plans and also evaluated both the progress of development as well as co-creation as an activity.

Study material and methods: An important starting point in the evaluation of the co-creation method was bringing forth the workplaces experiences of co-creation. The study material consisted of material created during the processes (criteria, voting results, development plans and summaries of the evaluation meetings), the workplaces occupational health services material (workplace surveys and plans of action) as well as interview material. The material was analysed mainly through content analysis. The study results are presented with the descriptions of the co-creation process. A continuous dialogue between the implemented processes and the evaluation material attaches the results into practice and enables the presentation of good practices for the development and use of the method in the future.

Results: Workplaces promoting health and wellbeing consisted of many different criteria, in which especially factors relating to the organisation of work were highlighted. Votes on the criteria also raised factors relating to the organisation of work as requiring the most development so it is logical that this area included the most development targets in the development plans. The results support the notion that it is important to develop practical problems at work. During the project the workplaces faced great changes, which on their part influenced the progress of development. Many things in the implementation of the development plans had however advanced. The occupational health services role and

actions at the workplaces seemed to be unclear; for example respondents had difficulties answering questions on whether the activities of the occupational health services are based on the needs of the workplace and whether activities had been evaluated. Evaluating the suitability of the co-creation method raised, among other things, the issue of how the method related to activities already implemented in the workplace so that overlap can be avoided. Evaluating the suitability of the method for the occupational health services revealed, among other things, the question of what issues belong to the occupational health services and are more issues possibly raised by an outsider. The evaluation meetings provided useful insight into further developing the method, for example to what extent activities are visible in practice, who should be involved in the representative group and how the rest of the employees participate in activities.

Conclusions: The six dimensions relating to work conditions offer a functioning basis for discussion and strengthen the multi-dimensional view of wellbeing at work. The representative group should, throughout the process, include managers from all units in order to ensure that the development plans are successfully implemented. The method offers a forum to share different views, thus increasing a common understanding in the workplace. The criteria that emerged and the selected development targets highlighted factors relating to the organisation of work. This supports the notion that work and the organisation of work are meaningful in the promotion of wellbeing at work. Actors from the workplace were primarily named as those responsible for development activities. The development targets raised in the development plans were further developed, although the changes that the workplaces faced slowed down the implementation of development actions. Participation of staff must be strengthened in future projects. In co-creation the employees changing role from a target to changes and activities to an active actor requires special attention and support throughout the development process. The workplaces had uncertainties about the activities of the occupational health services. According to the representatives of the workplace, the occupational health services are inadequately acquainted with their work and work conditions. The starting point and model of working in the process, as well as the roles of the representative group, still require further instruction in all stages of the process. Natural situations in the workplaces, such as meetings and development days, were not used enough. Rooting views related to health and wellbeing at work into the everyday life, processes and strategies of the workplaces is still ongoing.

Recommendations: In building a health and wellbeing promoting workplace with the aid of the co-creation method the following issues must be considered:

- Management of the workplace must be strongly involved in activities, an approving attitude is insufficient.
- The representative group must be a good representation of different actors from the workplace (for example management, employees, work safety and occupational health services). If different units from the workplace are involved, participation of representatives from the unit's occupational health services as well as management is especially important.
- The role and responsibilities of the representative group must be clear (participation in workshops, taking into account the views of the rest of the staff as well as involving them in the process).

- The workplace representatives involved must have a clear understanding of the roots and procedures of the method, especially highlighting the importance of working on the workplace's terms.
- Ensuring that aspects of wellbeing at work are taken into account in management and decision making at the workplace can be furthered by using existing development forums at the workplace, such as meetings and development days.

In developing cooperation between the workplaces and occupational health services, the following issues must be taken into account:

- The occupational health services must open up their activities especially to the employer, but also to the employees (what services are available, the role of the occupational health services and opportunity in promoting the health and work ability of the employee).
- In cooperation towards promoting work health the roles and responsibilities of the workplace and occupational health services must be clarified and stated in procedures devised together.
- Cooperation towards promoting work health must be developed especially on the basis of the needs of the workplace.

Piloting the co-creation method raised the following areas for further research:

- Comparing the material produced by the occupational health services to the ones produced in the co-creation method in order to investigate similarities and differences.
- The influence of co-creation on the development of the representative group's problem-solving skills and the empowerment of the workplace staff.
- Inspecting the work of the representative group from the point of view of the rest of the staff. By what kind of methodological solutions could the experience of equal participation be ensured to the rest of the staff.
- The employees expectations and how they came true, as well as factors influencing them.

ESIPUHE

TERVEYTTÄ EDISTÄVÄ TYÖPAIKKA TEHDÄÄN YHDESSÄ

Muutos työelämässä on jatkuva. Siitä on tullut osa työpaikkojen arkea. Osa, joka koetaan usein pikemminkin häiriötekijäksi kuin mahdollisuudeksi uudistua ja uudistaa toimintaa ja toimintatapoja. Työkyvyn ja terveyden edistämisen tärkeys korostuu muutostilanteissa, joissa ihmiset kokevat epävarmuutta omasta työstään ja osaamisestaan. Työkyvyn, terveyteen ja työhyvinvointiin vaikuttavia asioita ei työpaikalla saa kuntoon yksin työnantaja, työntekijät tai asiantuntijat ja palveluntarjoajat, kuten työterveyshuolto. Se vaatii yhdessä tekemistä. Työhyvinvointia ei voi ulkoistaa. Sitä ei kukaan tai mikään ulkopuolinen voi tuoda työpaikkojen arkeen, osaksi työyhteisön kulttuuria ja toimintatapoja. Työpaikan toimijoiden on se itse tehtävä. Ulkoinen asiantuntija voi tukea alkuun pääsemisessä ja työpaikkaterveyden edistämisen kokonaisuuden, eri ulottuvuuksien hahmottamisessa. Vastuu on silti työpaikalla itsellään.

Mistä terveyttä edistävä työpaikka syntyy? Monista tärkeistä pienistä asioista. Erilaisen asiantuntijuuden ja osaamisen kunnioittamisesta ja yhdistymisestä. Arjen teoista ja valinnoista. Yhdessä tekemisestä. Tasavertaisina osallistumisesta, mahdollisuudesta ja luvasta ilmaista mielipiteitä. Avoimuudesta ja luottamuksesta.

On annettava työhyvinvoinnille mahdollisuus arvovalintojen, asenteiden tarkastamisen, priorisointien ja voimavarojen suuntaamisen ja osoittamisen kautta. Kun työkyvyn ja terveyden edistämisestä tulee työpaikalla tietoinen valinta, omakohtaisesti tärkeäksi koettu asia, josta kannetaan kollektiivisesti ja kukin omalla paikallaan vastuuta, se voi jalkautua osaksi arjen toimintoja, juurtua työpaikan toimintatapoihin ja vakiintua organisaation toiminnan suunnittelun ja seurannan prosesseihin ja rakenteisiin. Työhyvinvointi on yksilön ja organisaation strateginen valinta. Jos näin ei ole, puuttuu yksi pysyvyyden ja vakiintumisen kulmakivistä.

Haluamme kiittää lämpimästi hankkeeseen osallistuneita työpaikkoja ja työterveyshuoltoja. Kanssanne työskentely oli meille Tedin paras anti ja lisäksi ymmärrystämme terveyden edistämisestä työpaikan arjessa, sen esteistä ja edisteistä. Kiitämme Euroopan sosiaalirahastoa hankkeen rahoittamisesta ja toimintamme mahdollistamisesta.

Hyvä työelämä syntyy pienin askelin pienistä teoista, joita tehdään suurella sydämellä, sitkeästi ja sitoutuen. Työpaikkojen mahdollisuudet tukea terveyden kannalta hyvien valintojen tekemistä ja mahdollistaa hyvää terveyskäyttäytymistä ovat suuret. Ne on vain otettava käyttöön. Ihan oikeasti joka päivä.

Helsingissä 17.4.2012

Teemajohtaja Päivi Husman

KIITOKSET

Aivan ensimmäisenä haluamme kiittää projektin kahta työpaikkaa ja erityisesti edustuksellista ryhmää osallistumisesta yhdessä kehittämiseen. Kiitos, että saimme kulkea kansanne pienen matkan ja pohtia yhdessä mitä terveyttä ja hyvinvointia edistävä työpaikka merkitsee ja mistä tekijöistä se oikein muodostuu. Kiitos myös työpaikkojen työterveyshuolloille.

Haluamme lisäksi kiittää hankekokonaisuuden kahta muuta osaprojektia sekä ohjaus- ja projektiryhmää käydyistä keskusteluista projektin aikana. Suurkiitos myös Lili Kortelaiselle projektimme taloushallinnosta. Julkaisun toteutuksen osalta haluamme kiittää Sointu Högströmiä hänen avustaan julkaisun taittoon ja painoon liittyvissä asioissa sekä Keijo Halosta tiedonhausta. Kiitos myös tutkija Simo Kalevalle työterveyshuollon asiakastytyväisyysskyselyn tekemisestä.

Erityiset kiitokset emeritusprofessori Matti Ylikoskelle ja lehtori Tuomo Lyhdylle työyhteisöjen valmennuksista projektin aikana.

Kiittäen,

Päivi, Maria ja Eeva-Maria

SISÄLTÖ

1	TYÖN MONET KASVOT	5
2	TARKOITUS JA TAVOITTEET	7
3	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT, AINEISTO JA MENETELMÄT	8
3.1	Lähtökohtia yhdessä kehittämiseen	8
3.1.1	Terveiden edistäminen työpaikoilla	8
3.1.2	Terveyttä ja hyvinvointia edistävän työpaikan kriteerit	9
3.1.3	Voimavara- ja ratkaisukeskeisyys	10
3.1.4	Osallistaminen ja yhdessä tekeminen	12
3.1.5	Työpaikkakeskeisyys	13
3.1.6	Uutta yhteiskehittelymenetelmässä	14
3.2	Yhteiskehittelymenetelmän arviointi	16
3.2.1	Arviointiaineisto	16
3.2.2	Arviointimenetelmät	16
4	YHDESSÄ VOIMME LUODA TERVEYTTÄ JA HYVINVOINTIA	20
4.1	Yhteiskehittelymenetelmä käytännössä	20
4.2	Työskentelyn käynnistyminen	22
4.2.1	Aloituspalaveri ja ryhmän valinta	22
4.2.2	Kokemuksia ja havaintoja aloittamisesta	22
4.3	Terveyttä ja hyvinvointia edistävien tekijöiden tunnistaminen	24
4.3.1	Ensimmäinen työpaja	24
4.3.2	Vetäjän rooli prosessissa	25
4.3.3	Toinen työpaja	26
4.3.4	TULOS: Terveyttä ja hyvinvointia edistävän työpaikan kriteerit	27
4.3.5	Kokemuksia ja havaintoja yhdessä tekemisestä	32
4.4	Kehittämiskohteiden valinta ja toimenpiteiden suunnittelu	36
4.4.1	Äänestystulokset ja kehittämiskohteiden valinta	36
4.4.2	TULOS: Kehittämistä vaativat kriteerit	36
4.4.3	Kehittämissuunnitelmien laatiminen	40

4.4.4	TULOS: Kehittämissuunnitelmat terveyttä ja hyvinvointia edistäväksi työpaikaksi	41
4.4.5	Kokemuksia ja havaintoja äänestyksestä ja kehittämissuunnitelmien laatimisesta	44
4.5	Kehittämissuunnitelmien toteuttaminen ja toiminnan arviointi	46
4.5.1	Kehittämissuunnitelmien toteuttaminen	46
4.5.2	Toiminnan arviointi.....	47
4.5.3	Kokemuksia ja havaintoja kehittämissuunnitelmien toteuttamisesta	47
4.6	Terveyden ja hyvinvoinnin juurruttaminen työpaikkojen arkeen	56
4.6.1	Työhyvinvoinnin juurruttaminen työpaikoille	56
4.6.2	Kokemuksia ja havaintoja työhyvinvoinnin juurruttamisesta.....	56
5	TYÖTERVEYSHUOLTO YHTEISKEHITTÄMISESSÄ.....	60
5.1	Työterveyshuollon rooli prosessissa	60
5.2	TULOS: Työterveyshuoltojen tuottamat aineistot.....	60
5.2.1	Aineiston kuvaus.....	60
5.2.2	Tulokset	61
5.2.3	Pohdinta ja suositukset	65
5.3	TULOS: Työterveyshuoltojen ja työpaikkojen välinen yhteistyö.....	66
5.3.1	Aineiston kuvaus.....	66
5.3.2	Haastattelutulokset	68
5.3.3	Pohdinta	74
5.3.4	Johtopäätökset	75
5.3.5	Tulosten hyödyntäminen	76
5.4	TULOS: Asiakastyytyväisyyskysely.....	76
5.5	Kokemuksia ja havaintoja työterveyshuollosta yhteiskehittämisessä.....	77
6	POHDINTOJA YHTEISKEHITTÄMISESTÄ	78
6.1	Työpaikan ehdoin vai tiukkarajaisesti?	78
6.2	Ovatko kaikki mukana kehittämisessä?.....	79
6.3	Yhteiskehittäminen työterveyshuollon työvälineeksi?.....	80
6.4	Terveys ja hyvinvointi osana työpaikan arkea?.....	81
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	83

8 TERVEYTTÄ JA HYVINVOINTIA EDISTÄVÄKSI TYÖPAIKAKSI – SUOSITUKSIA.....	84
LÄHTEET.....	85
LIITTEET	91

LIITTEET

Liite 1 Terveyttä edistävän kriteeristön kehittäminen sosiaali- ja terveysalalle.

Liite 2 Esimerkki äänestyslomakkeesta.

Liite 3 Esimerkki kehittämissuunnitelmasta.

Liite 4 Ensimmäisen arviointipalaverin arviointikysymykset.

Liite 5 Ensimmäisten arviointipalaverien palaute kehittämiskohteista.

Liite 6 Suostumuslomake.

Liite 7 Haastattelukysymykset.

Liite 8 Lyhenteiden selosteet.

Liite 9 Tulokset yhteistyöstä ennen projektia.

Liite 10 Tulokset edistävästä yhteistyöstä.

Liite 11 Tulokset kehittämistarpeista yhteistyön vakiinnuttamiseksi.

Liite 12 Tulokset yhteiskehittelymallin soveltuvuudesta.

1 TYÖN MONET KASVOT

Aherramme merkittävän osan ajastamme työn parissa. Parhaimmillaan työ antaa yksilölle mahdollisuuden toteuttaa unelmiaan ja haaveitaan sekä tehdä itselleen merkityksellistä työtä vaikuttaen samalla myös ympärillä olevaan maailmaan. Töissä yksilöllä on mahdollisuus, sanan hyvässä merkityksessä, laittaa itsensä likoon; heittäytyä itselleen mieleisiin tehtäviin, hyödyntää omia sekä luontaisia että elämässä opittuja taitoja ja lahjoja, auttaa muita ihmisiä, ja myös kasvaa itse työntekijänä, ihmisenä sekä yhteiskunnan jäsenenä. Esimerkiksi Hakanen toteaa, että työn imulla *"on monia myönteisiä seurauksia työntekijälle itselleen, hänen perheelleen ja muulle elämälleen sekä organisaatiolle, jossa hän työskentelee"* (Hakanen 2011, 40–41). Lisäksi, Friedman, Christensen ja DeGroot kirjoittavat henkilökohtaisen elämän ja työn toisiaan täydentävästä vaikutuksesta, niin sanotusta *"win-win"* tilanteesta (Friedman, Christensen & DeGroot 1998, 119).

Toisaalta työelämää varjostaa kiire, kovat vaatimukset ja loputtomalta tuntuvat muutokset. Luultavasti jokainen on myös omakohtaisesti kokenut ne monet työtä haittaavat tekijät, kuten toimimattomat ohjelmat, jotka syövät yllättävän suuren osan ajastamme töissä.¹ Eri aloilla ilmenee myös alalle tyypillisiä kuormittavia tekijöitä, jotka vaikuttavat työssä jaksamiseen, yksilön hyvinvointiin sekä koko työyhteisön ilmapiiriin.² Sosiaali- ja terveysalalla toimivien haasteena on muun muassa väkivallan uhka, joka erityisesti vanhustenhuollossa aiheuttaa lisääntyvässä määrin huolta (Laine et al. 2010, 5 & 31). Lisäksi työ voi vaikuttaa heikentävästi työntekijän terveyteen (Chu, Driscoll & Dwyer 1997, 377–378; MacDermid et al. 2008, 241–243; Pfeffer 2011, 42; Sverke 2009, 241–242; THCU 2004, 8). Esimerkiksi suomalaisessa tutkimuksessa sairaalahenkilöstöstä on löydetty yhteys oikeudenmukaisen kohtelun ja terveyden välillä (Kivimäki et al. 2003, 27, 31).

Huomioiden nykyisen työelämän vaatimukset ja haasteet, sekä toisaalta työelämän monet mahdollisuudet, työntekijöiden terveydestä ja hyvinvoinnista huolehtiminen on osoittautunut yhä tärkeämmäksi asiaksi. Työpaikalla on mahdollista edistää työntekijöiden terveyttä – puitteet tähän ovat ihanteelliset (Chu, Driscoll & Dwyer 1997, 377; Chu et al. 2000, 155). Työhyvinvoinnin edistämiseen kannattaa tarttua myös sen taloudellisten vaikutusten vuoksi, jotka näkyvät sekä yrityksen tuottavuudessa että taloudellisessa menestymisessä (Hurme 2010; Ojala 2003, 14; Ojala & Ahonen 2003, 72–73). Ahonen onkin todennut, että *"keskimääräinen hyöty on kuusinkertainen panostuksiin nähden"* (Hurme

¹ Työ Terveys Turvallisuus-lehdessä Rauno Pääkkönen kirjoitti kyseisestä asiasta seuraavasti: "MI-NULTA KULUI tekstin alussa kuvattuna päivänä teknisten ongelmien ratkomiseen aikaa tunti. Tämä tarkoittaa noin 200:aa tuntia eli viittä työviikkoa vuodessa. Kymmenen hengen ryhmältä aikaa kuluu yhden henkilön vuoden työpanos. Tämä ei näy työajan seurantarjestelmissä, koska sillä ei varsinaisesti tuoteta lisäarvoa työhön." (Pääkkönen 2010, 50)

² Sosiaali- ja terveysalan tilannetta on kuvattu teoksessa *Sosiaali- ja terveysalan työolot 2010. Kahden vuosikymmenen kehityskulku* (Laine et al. 2010). Lisäksi *Muutostyössä. Työterveysyhteistyötä muuttuvissa töissä* (Mäkitalo ja Paso 2011, 20–49, 102–121) kuvataan muun muassa kotihoidossa ja opetustyössä tapahtuvia muutoksia, sekä työpaikoilla toteutettuja kehittämishankkeita.

2010). Esimerkiksi vuonna 2011 käynnistyi Itellan Itä-Suomen palveluyksikössä työhyvinvointiin liittyvä pilottihanke ja kyseisenä vuonna yksikön "*henkilöstön sairauspoissaolomeinoissa ja tapaturma-ajan palkkakustannuksissa*" säästettiin 100 000 € (Kujala 2012, 24).³

Jos työhyvinvointiin panostamalla voidaan saada aikaan niin taloudellisia kuin hyvinvointiin liittyviä vaikutuksia, on seuraavaksi kysyttävä miten työhyvinvointia kehitetään? Ketkä ovat mukana toiminnassa ja kenen vastuulla toimenpiteet ovat (Anttonen & Räsänen 2009, 17)? Miten terveys ja hyvinvointi saadaan osaksi arkea? Näihin kysymyksiin, sekä moniin muihin, vastataan kuvaamalla yhteiskehittelymenetelmä terveyttä ja hyvinvointia edistävän työpaikan kehittämiseksi. Koko työpaikka, työntekijöistä johtoon asti, työterveyshuoltoa unohtamatta, rakentaa yhdessä terveyttä ja hyvinvointia edistävää työpaikkaa, jossa jokaisen näkemys on tärkeä ja vastuu kehittämisestä on jokaisella (Kuva 1 Terveysten edistäminen työpaikalla). Terveyttä ja hyvinvointia edistävä työpaikka luodaan yhdessä.



Kuva 1 Terveysten edistäminen työpaikalla.

³ Taloudellisista vaikutuksista kiinnostuneen kannattaa tutustua Berryn, Mirabiton ja Baunin (2010) artikkeliin *What's the hard return on employee wellness programs?* Lisäksi Kuoppala, Lamminpää ja Husman (2008, 1216) ovat meta-analyysin ja systemaattisen katsauksen kautta tarkastelleet työpaikan terveyden edistämisen vaikutusta työkykyyn, ennenaikaiseen eläköitymiseen, työhyvinvointiin ja sairauspoissaoloihin.

2 TARKOITUS JA TAVOITTEET

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata ja arvioida työpaikan terveyttä ja hyvinvointia edistävän yhteiskehittelymenetelmän pilotointi kahdella työpaikalla *Terveyttä edistävän työpaikan kriteeristön kehittäminen sosiaali- ja terveysalalle* -osaprojektissa (2010–2012).

Tarkemmat tutkimuskysymykset olivat:

1. Mistä tekijöistä terveyttä ja hyvinvointia edistävä työpaikka rakentui?
2. Mitkä olivat keskeiset kehittämistä vaativat tekijät kohdetyöpaikoilla?
3. Miten terveys ja hyvinvointi juurtui työpaikan arkeen ja strategiseen johtamiseen?
4. Mitkä tekijät vaikuttivat terveyttä ja hyvinvointia edistävien tekijöiden juurtumiseen kohdetyöpaikoilla?
5. Mikä oli työterveyshuollon rooli yhteiskehittelyn aikana?
6. Soveltuuko yhteiskehittelymenetelmä työterveyshuollon toimintamalliksi?

3 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT, AINEISTO JA MENETELMÄT

3.1 Lähtökohtia yhdessä kehittämiseen

3.1.1 Terveyden edistäminen työpaikoilla

Terveyden edistäminen juontaa juurensa Maailman terveysjärjestön asiakirjaan terveyden edistämisestä (Vertio 2003, 29), jossa terveys nähtiin "*jokapäiväisen elämän voimavarana*" (Vertio 2003, 174), ja jossa myös työtä pidettiin terveyden lähteenä (Ottawa Charter 1986, 1–2; Vertio 2003, 174–175). Terveyden edistäminen nähtiin mahdollistavana prosessina, korostaen ihmisten valtaa terveydestään ja omia mahdollisuuksia (Ottawa Charter 1986, 1; Vertio 2003, 174). Jakartan julistus nosti ihmisten voimaannuttamisen ja yhteisön toimintakyvyn lisäämisen yhdeksi prioriteetiksi terveyden edistämisessä (Jakarta Declaration 1997, 4–5; Vertio 2003, 180). Bangkokin asiakirjassa terveyden edistäminen vaatimuksena työpaikkojen hyväksi käytännäksi mainittiin erityisenä sitoumuksena (Bangkok Charter 2005, 4–5).⁴

Toiminnan eettisyys on yksi olennainen lähtökohta terveyden edistämisessä. Jakartan julistuksen näkemyksessä siitä, että "*Terveyden edistämistä toteuttavat ihmiset ihmisten kanssa, sitä ei kohdisteta ihmisiin*" (Vertio 2003, 180; ks. Jakarta Declaration 1997, 5) kuvastuu autonomian periaate (Kylmä, Pietilä & Vehviläinen-Julkunen 2002, 65–67). Muita tärkeitä eettisiä periaatteita terveydenhuollossa ovat "*hyvän tekeminen, pahan tekemisen välttäminen sekä oikeudenmukaisuus*" (Kylmä, Pietilä & Vehviläinen-Julkunen 2002, 65). Edellä mainitut periaatteet soveltuvat myös terveyden edistämiseen työpaikoilla. Ratkaisuja ei voi tuoda ulkopäin vaan toiminta suunnitellaan yhdessä. Toteutettavat toimenpiteet eivät saa aiheuttaa vaaraa työntekijöille eikä ketään saa syrjiä. Lisäksi, yritysmaailmassa Bart puhuu luottamuksen keskeisyydestä eettisen organisaation edistämisessä (Bart 2011, 4–5). Eettisten koodien kirjaaminen on yksi askel eteenpäin, mutta ne tulee myös elää todeksi, huomioimalla koodit esimerkiksi rekrytoinnissa ja työkuvauksissa (Bart 2011, 5–6). Maravelias tarjoaa mielenkiintoisen, mutta myös huolestuttavan, näkökulman terveyttä edistävien ohjelmien yhteydestä organisaation vallan käyttöön (Maravelias 2009, 194–195). Terveyden ja joustavuuden yhdistäminen vaikuttaa uuden työetiikan syntyyn, josta voi seurata työnantaja siirtyminen mahdollistajan rooliin, työntekijän itse ollessa vastuussa terveydestään, elämästään, sekä terveysriskien hallinnasta (Maravelias 2009, 202).

Työpaikan terveyden edistämisessä työhyvinvoinnin käsite on keskeinen. Työhyvinvointi voidaan määritellä eri tavoin, keskittyen esimerkiksi siihen miten työntekijä kokee työhy-

⁴ Terveyden edistämisestä kiinnostuneen kannattaa tutustua Savolan ja Koskinen-Ollonqvistin (2005) teokseen *Terveyden edistämisen esimerkein. Käsitteitä ja selityksiä*; Pietilä et al.:in (2002) teokseen *Terveyden edistäminen. Uudistuvat työmenetelmät*; sekä Vertion (2003) teokseen *Terveyden edistäminen*.

vinvointinsa (Anttonen & Räsänen 2009, 17–19). Tutkimusraportissa käytämme Työterveyslaitoksen määritelmää, jonka mukaan *"Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä"* (Työterveyslaitos 2011, Työhyvinvointi). Työhyvinvointi -käsitteen lisäksi puhumme terveyttä ja hyvinvointia edistävästä työpaikasta. Maailman terveysjärjestön määritelmään nojautuen terveyteen liittyy paljon muutakin kuin vain *sairauksien poissaolo* (WHO Constitution, 1). Arkikielessä terveys-käsite kuitenkin usein herättää mielikuvan sairaudesta ja terveydestä, tai työstä puhuttaessa, terveestä ja sairaasta työyhteisöstä. Hyvinvointi -käsite sen sijaan soveltuu hyvin terveyden edistämisen laaja-alaiseen näkökulmaan, keskittyen myös voimavaroihin ja ratkaisuihin: *"Hyvinvointi on sen tulosta, että ihmisyyksilön tärkeät tarpeet tulevat täytetyiksi ja hänen tavoitteensa ja suunnitelmansa elämässä toteutuvat"* (Anttonen & Räsänen 2009, 17). Oikeastaan hyvinvointi-käsite täydentää ja konkretisoi Maailman terveysjärjestön näkemystä terveydestä – hyvinvoinnissa on kyse siitä, että ihminen voi hyvin, niin fyysisesti, henkisesti kuin sosiaalisesti (WHO Constitution, 1). Savola ja Koskinen-Ollonqvist (2005), viitaten Downie et al:iin, kuvaavat hyvin käsitteiden yhteyttä kirjoittaen, että *"Terveyden lähikäsite hyvinvointi kuvastaa terveyden myönteistä ulottuvuutta"* (Savola & Koskinen-Ollonqvist 2005, 12). Myönteisyys on tärkeä näkökulma myös yhteiskehittämisessä. Käsittelemme sitä voimavara- ja ratkaisukeskeisyyden yhteydessä.

3.1.2 Terveyttä ja hyvinvointia edistävän työpaikan kriteerit

Yhteiskehittelymenetelmässä terveyttä ja hyvinvointia edistävän työpaikan ajatellaan rakentuvan kuudesta eri ulottuvuudesta (Kuva 2 Terveyttä ja hyvinvointia edistävän työpaikan osa-alueet).



Kuva 2 Terveyttä ja hyvinvointia edistävän työpaikan osa-alueet.

Nämä tämän hankkeen rakenteeksi valitut ulottuvuudet perustuvat, ja ne on muokattu, aikaisemman tutkimustiedon pohjalle. Työterveyslaitos on vuosikymmenten ajan tutkinut terveyteen ja hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja aiheesta on kirjoitettu lukuisia julkaisuja

(työpsykologian alueella esim. Lindström 1994a). Yhteiskehittelymenetelmän perusteita kuvattiin osallistujille hankkeen toisen työpajan esittelyn yhteydessä, joissa mainitaan muun muassa tyky-paradigma työkyvyn edistämiseksi (ks. Ilmarinen 2005, 85), Ilmarisen työkyky-talo (Työterveyslaitos 2012, Mitä työkyky on?), hyvinvoiva työpaikka (Ojala 2003, 17; Ojala & Ahonen 2005, 34), älykäs organisaatio ja sen tunnusmerkit (ks. Sydänmaanlakka 2002, 207–211) sekä terve organisaatio (Lindström 1994b).

Keskustelu edellä kuvattujen terveyteen ja hyvinvointiin vaikuttavien osa-alueiden pohjalta perustuu muun muassa kehittävään työntutkimukseen, jossa oppiminen tapahtuu työprosesseja tarkastelemalla (Leppänen 1994, 71). Kehittämistä lähestytään ensisijaisesti työn kautta ajatellen, että usein ilmapiiriin ja työntekijöiden keskinäiseen vuorovaikutukseen liittyvät ongelmat juontavat juurensa käytännön ongelmiin työssä. Näin ollen monet ilmapiiriin ja työyhteisöllisiin tekijöihin liittyvät ongelmat parantuvat tai poistuvat työn kehittämisen yhteydessä. Keskittymällä syihin seurauksien sijasta voidaan tarjota kestävämpi tapa edistää työpaikan terveyttä ja hyvinvointia.

Yhteiskehittelymenetelmässä työpaikan terveyttä ja hyvinvointia edistävä kriteeristö laaditaan edellä kuvatun kuuden ulottuvuuden pohjalta (menetelmän toteutumista käytännössä kuvataan seuraavassa luvussa). Erilaisia kriteereitä on jo kehitetty eri yhteyksissä (ks. Lindström 1994a; Ojala & Ahonen 2005, 47; Suomen Hammaslääkäriliitto 2005). Esimerkiksi tasa-arvoinen työyhteisö-hankkeen työseminaareissa kehitettiin *"hyvän ja tasa-arvoisen työpaikan kriteerit"*, joka myöhempien testauksien ja muutoksien myötä sisälsi seuraavat kriteerit (Ojala 2000a, 3–4, 8): *"tasa-arvo ja sen toteutuminen; arvot ja yrityskulttuuri; ilmapiiri ja yhteisöllisyys; yhteiset tavoitteet ja oman työn merkitys; vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet; palkka- ja palkitsemispolitiikka; ura- ja kehittymismahdollisuudet; tiedonkulku ja -saanti; työolosuhteet; työn ja yksityiselämän (perheen) yhteensovittaminen"* (Ojala 2000a, 310). Työseminaareissa myös arvioitiin kriteerien toteutumista omassa työyhteisössä, poimittiin tärkeimpiä kohteita kehitettäväksi ja joita lähdettiin työstämään kehityssuunnitelmien avulla (Ojala 2000b, 16–17, 38).

EU Progress -rahoitusohjelman työhyvinvointihankkeessa kehitettiin yrityksille itsearviointimatriisi, jonka avulla yritys voi arvioida millä tasolla yrityksen työhyvinvointiin vaikuttavat toiminnot ovat (Anttonen & Räsänen 2009, 4, 27 & 32–33). Toiminnot jaettiin kuuden työhyvinvointiin vaikuttavan tekijän alle: ***"Työympäristö ja liiketoimintojen turvaaminen; Työyhteisön toiminta, johtaminen ja vuorovaikutus; Työn organisointi; Työkyvyn ja terveyden edistäminen työpaikalla; Pätevyyden/osaamisen kehittäminen; Tuottavuus"*** (Anttonen & Räsänen 2009, 27 & 32–33). European Network for Workplace Health Promotion sen sijaan laati laatukriteerit työpaikan terveyden edistämiseen, englanniksi *Quality Criteria of Workplace Health Promotion*, jossa työpaikan terveyden edistämisen onnistumistekijöinä mainitaan muun muassa työpaikan terveyden edistämisen sisällyttäminen *johdon järjestelmiin* (BKK Bundesverband 1999, 5).

3.1.3 Voimavara- ja ratkaisukeskeisyys

Voimaantumisen käsite tarjoaa luontevan aloituksen keskusteluun voimavara- ja ratkaisukeskeisyydestä. Siitonen (1999, 93) on väitöskirjassaan määritellyt voimaantumista niin prosessina kuin ihmisen kautta:

– – *Voimaantuminen on prosessi tai tapahtumasarja, jonka kannalta toimintaympäristön olosuhteet (esim. valinnanvapaus ja turvalliseksi koettu ilmapiiri) voivat olla merkityksellisiä, ja tämän vuoksi voimaantuminen voi olla jossain tietyssä ympäristössä todennäköisempää kuin toisessa* – –

Voimaantunut ihminen on löytänyt omat voimavaransa. Hän on itse itseään määräävä ja ulkoisesta pakosta vapaa. Voimaantumisprosessissa toinen ihminen ei ole häntä voimaannuttanut, vaan hän on itse tullut voimaantuneeksi. (Siitonen 1999, 93)

Siitosen mukaan "*voimaantumisen ominaisuudet*" ovat ihmisillä erilaisia, mahdollisesti vielä muuttuen eri aikoina ja eri ympäristöissä⁵, tehden ominaisuuksien mittaamisen vaikeaksi. Tutkiessaan ammatillista kasvua opettajiksi opiskelevien parissa Siitonen havaitsi "*sisäisen voimantunteen*", eli voimaantumisen, keskeiseksi. Tämä sisäinen voimantunne ilmeni seuraavien kategorioiden muodossa: konteksti, myönteisyys, ilmapiiri, vastuu, vapaus, luottamus ja arvostus. Vapaus sisälsi muun muassa oman kontrollin sekä toimintavapauden, kun taas myönteisyys sisälsi muun muassa onnistumisen ja positiivisen latauksen. (Siitonen 1999, 59–65 & 93).

Tutkimuksessa (Suominen et al. 2008) suomalaisten vanhustenhuollossa toimivien sairaanhoitajien kokemuksista työssä voimaantumisesta (engl. work empowerment), joka voidaan kiteyttää uskomukseen omasta kyvystä tehdä jotakin onnistuneesti, voimaantuminen jaoteltiin kolmeen eri alueeseen: Käyttäytymisvoimaantuminen (engl. behavioral empowerment), joka määriteltiin muun muassa ongelmien tunnistamisen kyvyksi, suullinen (engl. verbal) voimaantuminen, joka määriteltiin muun muassa omien mielipiteiden esille tuomisen kyvyksi ryhmissä, jotka ovat erilaisia sekä tulos (engl. outcome) voimaantuminen, joka määriteltiin muun muassa ongelmanratkaisukyvyksi. Kokemus työvoimaantumisesta havaittiin tutkimuksessa *melko vahvaksi*. (Suominen et al. 2008, 42–43).⁶

Engström, Wadensten ja Häggström (2010) arvioivat ruotsalaisen vanhustenhuollon hoitotyöntekijöille (engl. caregiver) suunnattua, voimaannuttavaa ja itsetuntoa vahvistavaa koulutusohjelmaa. Koulutusryhmässä vain yksi työtyytyväisyyden psykososiaalinen tekijä havaittiin tilastollisesti merkittävästi parantuneen ennen – jälkeen asetelmassa: havainnot ympäristöstä, kuten omaisilta, tulevasta kritiikistä olivat vähentyneet. Mahdollisiksi syiksi ehdotettiin koulutuksen vaikutusta töiden hoitamistapaan sekä kritiikin tulkinta- ja käsittelytapaan. Psykologisen voimaantumisen ei havaittu parantuneen, mutta positiivisia korre-

⁵ Voimaantumisen kontekstisuudesta ja mittaamisesta kirjoittavat myös Lee ja Koh (2001, 687), viitaten Spreitzeriin (1995 & 1996). Spreitzerin mielestä työympäristö itsessään ei niinkään vaikuta voimaantumiseen; havainnot siitä vaikuttavat (1996, 486). Lisäksi Spreitzer on kuvannut yksilöiden olevan eri astein voimaantuneita, voimaantumisen ollen muuttujana jatkuva (Lee & Koh 2001, 687; Spreitzer 1995, 1444).

⁶ Suominen et al. (2008, 42) määrittelivät työssä voimaantuminen kolmea eri osa-aluetta monien olemassa olevien käsitteiden ja kykyjen avulla. Eroaako voimaantuminen merkittävästi jo olemassa olevista käsitteistä? Lee ja Koh vastaavat tähän tarkastelemalla voimaantumisen käsitettä suhteessa muihin käsitteisiin, todeten sen olevan käsitteenä ainutlaatuinen ja uusi (Lee & Koh 2001, 684, 692).

laatioita, jotka olivat tilastollisesti merkittäviä, havaittiin esimerkiksi kaikkien voimaantumisen tekijöiden, kuten merkitys ja pätevyys, ja kokonaistyötyytyväisyyden välillä. (Engström, Wadensten & Häggström 2010, 14, 19–21: MOT®).

Ratkaisukeskeisyys on nimensä mukaisesti ratkaisuihin keskittymistä: ratkaisukeskeisyydessä keskitytään sen hetkisen tilanteen myönteisiin asioihin ja yksilön vahvuuksiin sekä tietyn ongelman poissaolon merkitykseen tulevaisuudessa ja aiemmissa tilanteissa (McAllister, Moyle & Iselin 2006, 439–440).⁷ Voimavarakeskeisyys liittyy olennaisesti ratkaisukeskeisyyteen, sillä painopisteenä on ihmisen omat resurssit ja voimavarat, joita hyödyntämällä asioita ratkaistaan. Ratkaisu voi myös löytyä vaikka ongelmaa ei ymmärretä kokonaisvaltaisesti, kuten Hicks ja McCracken toteavat ratkaisukeskeisen valmennuksen yhteydessä (2010, 62). Hirvihuhta ja Litovaara (2003, 65) kuvaavat ratkaisukeskeisyyden perusfilosofiaa seuraavasti:

1. *Älä korjaa sitä, mikä ei ole rikki!*
2. *Tee lisää toimivia asioita!*
3. *Tee pieni muutos siihen, mikä ei toimi!* (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 65).

Miten ratkaisukeskeisyys sitten liittyy voimaantumiseen? Esimerkiksi De Jong ja Miller (1995, 734) kuvaavat voimaantumista ratkaisukeskeisessä haastattelussa, jossa keskitytään asiakkaan maailmaan. Kun luodaan sellainen konteksti, jossa asiakkaan täytyy itse esimerkiksi päättää asioita elämässään, tapahtuu asiakkaan voimaantumista (De Jong & Miller 1995, 734). Vaikka ihminen itse voimaantuu, näyttää siltä, että ympäristö voi tukea ja auttaa tässä prosessissa (Siitonen 1999, 93–96). Lopulta kysymys ei niinkään ole siitä voimaannuttaako ratkaisukeskeisyys, tai onko voimaantunut ihminen ratkaisukeskeinen, vaan siitä että ihmisille annetaan tilaa tuoda esille näkemyksiään ja hyödyntää voimavarojaan, jotta asioille löydetään ratkaisuja ja niitä viedään yhdessä eteenpäin.

3.1.4 Osallistaminen ja yhdessä tekeminen

Osallistaminen ja yhdessä tekeminen kulkevat käsi kädessä: työntekijöiden näkemisestä työnsä parhaina asiantuntijoina luonnollisesti seuraa työntekijöiden osallistuminen kehittämiseen ja siihen vaikuttaminen. Tähtäimessä on Mäkisaloon (2003, 148) kuvaama "*oman työn "haltuun otto" ja sen näkyväksi tekeminen*". Tällainen työn kehittäminen ja siihen vaikuttaminen on Mäkisaloon mukaan osallisena olemista, jonka hän erottaa osallistumisesta (Mäkisalo 2003, 41). Yhteiskehittelymenetelmässä näemme osallistumisen syvällisesti siten että siihen sisältyy niin läsnäolo kuin osallistuminen kehittämiseen. Työntekijöitä kunnioitetaan ja arvostetaan, jolloin jokaisella on vapaus valita missä määrin hän osallistuu yhdessä kehittämiseen.

Osallistuminen ja yhdessä tekeminen rakentuvat pitkälti Scheinin (1999) prosessikonsultatiiviseen lähestymistapaan. Kun voimaantumisessa ajateltiin, että ihminen voimaannut-

⁷ Focus on Solutions (2010) sivustolta löytyy monia hyviä esimerkkejä ratkaisukeskeisistä kysymyksistä. De Jongin ja Bergin (2002) kirja ratkaisukeskeisestä haastattelusta tarjoaa myös monia hyviä käytännöllisiä esimerkkejä.

taa itsensä, prosessikonsultaatiossa ihminen, tai esimerkiksi organisaatio, on itse oma auttajansa, konsultin auttaessa tässä prosessissa (Schein 1999, 1). Itse prosessi on keskeinen, ei niinkään se mitä konkreettisesti tapahtuu (ibid. 3). Prosessikonsultaatio perustuu muun muassa sellaisiin periaatteisiin kuin auttamisen keskeisyys; omassa ja asiakkaan todellisuudessa pysyminen; omien olettamusten, tietämättömyyden ja tiedon tiedostaminen; kohtaamisen vaikutus, aina kun konsultti ja asiakas kohtaavat, sillä on vaikutuksia molempiin; sekä asiakkaan omistajuuteen niin ongelmasta kuin ratkaisusta (ibid. 1, 6, 11, 17, 20 & 22). Scheinin mukaan prosessikonsultatiivisesti työskentelevän on tärkeää olla nöyrä ja irti päästävä, jottei esimerkiksi yritä muuttaa ryhmää omien näkemysten mukaan, sekä kunnioittava (Schein, Kahane & Scharmer 2001, 10 & 13). Konsultti voi myös toimia kolmen mallin mukaan, riippuen siitä mikä auttaa eniten: konsulttina hän tarjoaa asiantuntemustaan asiakkaalle toimien asiantuntijana tai hän toimii "lääkärinä", jolloin asiakas on ikäänkuin "potilaana", tai hän toimii konsulttina prosessikonsultatiivisesti, jolla Scheinin mukaan konsultaatio yleensä aloitetaan (Schein 1999, 4–20).

3.1.5 Työpaikkakeskeisyys

Jo aiemmin mainittu Ottawan julistus loi pohjan kontekstilähtöisyydelle terveyden edistämässä kuvaten esimerkiksi paikallisten tarpeiden huomioimista terveyden edistämisen ohjelmissa ja strategioissa (Ottawa Charter 1986, 2). Työpaikkakeskeisyydellä tarkoitamme tässä yhteydessä työpaikan erityispiirteiden ja -tarpeiden huomioimista työpaikan terveyden edistämässä, niin toiminnan suunnittelussa ja toteuttamisessa kuin aikataulutuksessa. Työpaikan erityispiirteisiin ja -tarpeisiin liittyy muun muassa työn luonne ja työpaikan nykyinen tilanne, sekä myös yhteiskunnassa vallitsevat olosuhteet. Kirjoittaessaan työpaikan terveyden edistämisestä Cox kyseenalaistaa strategioiden toimivuuden, jotka keskittyvät vain yksilöihin, huomauttaen kontekstin, kuten työolosuhteiden, vaikutuksista käyttäytymiseen (Cox 1997, 3). Näin ollen on aiheellista kysyä onko työpaikan terveyden edistämisen tarkoitus muuttaa ihmistä sopivammaksi työhön vai työtä sopivammaksi ihmiselle (ks. Cox 1997, 3)?

Leppänen (1994, 71) kuvaa kehittämisessä tapahtuvia muutoksia seuraavasti tarjoten samalla vastauksen kysymykseen:

Työn ja työntekijöiden kehittämissuuntaukset ovat painottaneet joko ihmisen (esim. koulutus) tai työn (esim. työn muotoilu) kehittämistä. Uusimmissa lähestymistavoissa pyritään kuitenkin kehittämään työtä ja ihmistä vuorovaikutteisesti ja samanaikaisesti. (Leppänen 1994, 71).

Työpaikan kontekstista puhuttaessa herää kysymys siitä mitä konteksti itse asiassa tarkoittaa. Onko työpaikan konteksti esimerkiksi yhtä kuin työpaikan kulttuuri? Erez (2010, 389) kuvaa työympäristön näkymistä selkeästi työnsuunnittelussa. Keskittyen muun muassa maiden välisiin kulttuurisiin eroihin Erez pohtii työnsuunnittelun ja kulttuurin yhteyksiä ja nostaa esille kysymyksen toimivan työnsuunnittelumallin siirrettävyydestä maasta toiseen (Erez 2010, 389–390, 392). Työpaikan terveyden edistämässä sen sijaan voi kysyä missä määrin tietyssä työpaikassa luotua mallia on mahdollista siirtää tai hyödyntää toisessa työpaikassa?

Johns kuvaa kontekstia erityisesti tutkimuksen toteuttamisen näkökulmasta, huomauttaen kontekstin vaikutuksista niin eriäviin tutkimustuloksiin kuin organisaatiokäyttäytymiseen (Johns 2006, 386 & 389). Vuorovaikutusta ihmisen ja tilanteen välillä ei hänen mukaansa voi ymmärtää ilman tilanteellista ymmärtämystä (Johns 2006, 388). Johns jakaa kontekstin kahteen tasoon; *ensimmäisessä* kontekstia käsitellään journalismista lainattujen kysymysten avulla: *kuka* (demografinen ja työn konteksti), *mitä* (tutkimuksen sisältö), *missä* (esimerkiksi kansallinen kulttuuri ja ekonominen tilanne), *milloin* (tutkimus toteutetaan tiettyä aikana, esimerkiksi silloin kun organisaatiossa on muutos meneillään) ja *miksi* (esimerkiksi organisaatiokäyttäytymiseen voi vaikuttaa tiedon keräämisen tarkoituksiperät); *toisessa*, ensimmäiseen tasoon sisältyvässä tasossa, tarkastellaan olosuhtedekijöitä yksityiskohtaisemmin: fyysinen konteksti (mm. sisustus ja lämpötila), tehtävä konteksti (mm. resurssit ja epävarmuus) ja sosiaalinen konteksti (mm. sosiaalinen rakenne) (Johns 2006, 391–393). Johnsin laaja-alainen näkemys kontekstista osoittaa miten moniulotteisessa kentässä myös terveyden edistäminen työpaikoilla tapahtuu ja miten monet tekijät vaikuttavat toimintoihin, niiden suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä juurtumiseen.

3.1.6 Uutta yhteiskehittelymenetelmässä

Yhteiskehittelymenetelmää voidaan kuvata hyväksi havaittujen toimintatapojen kokonaisuudeksi (ks. Kuva 3 Yhteiskehittelymenetelmän periaatteet). Kuten menetelmän teoreettiset lähtökohdat osoittavat, juuret ovat monipuoliset ja toisiaan tukevat. Esimerkiksi sessikonsultaatiossa konsultti toimii asiakkaan todellisuudessa, kuten tapahtuu myös ratkaisukeskeisesti toimittaessa. Asiakkaan arvostaminen ja kunnioittaminen ovat myös keskeisiä molemmissa toimintatavoissa. Tässä hankkeessa käytetty yhteiskehittelymenetelmä on saanut vaikutteita kolmesta aiemmasta tutkimuksesta (1. Rautio 2004, 2. Rautio et al. 2011, 3. Mäkitalo & Paso 2008) ja sitä on pilotoitu neljällä työpaikalla *Terveyttä edistävän työpaikan kriteeristö* -hankkeessa (TEDI-työryhmä 2011). Näin ollen menetelmä ei ole uusi, sillä samoihin teoreettisiin lähtökohtiin perustuvia menetelmiä löytyy monia.

Se lisä, tai uutuus, minkä menetelmä tuo terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen jo hyvin monipuoliseen kenttään ovat 1. asioiden vieminen käytäntöön ja 2. terveyden ja hyvinvoinnin juurruttaminen työpaikan tavanomaiseksi toiminnaksi. Hankkeen alkuperäisten suunnittelijoiden kokemus oli, että työkyvyn ylläpitämiseen ja edistämiseen kohdistuneet hankkeet ovat vuosikymmenten varrella tulleet ja menneet jättämättä useinkaan pidempiaikaisia vaikutuksia ja tuloksia työpaikoille (Husman P, Rautio M). Yhteiskehittelymenetelmän ydin on siinä, että tunnistetut ja merkittäviksi koetut asiat työpaikoilla "laitetaan kuntoon" ja että toteutetut muutokset ja toistettaviin analyysihin kehitetty menetelmä jäävät työpaikalle elämään osana työpaikan arkea ja strategista johtamista.

YHDESSÄ KEHITTÄMISEN PERIAATTEET

Korostamme voimavaroja

Työpaikalla ja työntekijöillä on monia voimavaroja olemassa.

Korostamme ratkaisukeskeisyyttä

Ratkaisuja etsitään aktiivisesti ja positiivisuutta viljellään.

Korostamme osallistamista

Työntekijät ovat itse työnsä asiantuntijoita. Jokaisella on halutessaan mahdollisuus osallistua ja tuoda esille omia mielipiteitä ja näkemyksiä.

Korostamme yhdessä tekemistä

Huomioimme eri näkökulmia ja pohdimme yhdessä ratkaisuja.

Korostamme työpaikkakeskeisyyttä

Ratkaisuja ei tuoda ulkoapäin vaan keskitymme työpaikkaan ja siellä valitseviin olosuhteisiin – hyödynnämme työpaikalla jo tapahtuvia asioita.

Pidämme aktiivisesti yhteyttä työpaikkaan ja tuemme heitä

Työpaikka itse kehittää omaa toimintaansa, vetäjä tukee prosessia.

Korostamme kriteeristön juurruttamisen tärkeyttä työpaikan normaaliin toimintaan

Terveys ja hyvinvointi on kriteeristön avulla tarkoitus saada osaksi työpaikan ydinprosesseja, henkilöstöpolitiikkaa ja rakenteita, sekä arjen toimintaa.

Kuva 3 Yhteiskehittelymenetelmän periaatteet.

3.2 Yhteiskehittelymenetelmän arviointi

3.2.1 Arviointiaineisto

Arvioinnin tärkeimpänä lähtökohtana oli työpaikkojen kokemukset yhteiskehittämisestä – tilan antaminen heille ja heidän äänensä esille tuominen. Lisäksi oli tärkeä hyödyntää työpaikoilla jo tuotettuja aineistoja, esimerkiksi ilmapiirikyselyitä ja tilastoja, jotta työpaikkoja ei kuormiteta liikaa.

Arvioinnin kvalitatiivinen aineisto muodostui prosesseissa tuotetuista aineistoista (kriteerit, äänestystulokset ja kehittämissuunnitelmat), työpaikoilla järjestettyjen arviointipalaverien yhteenvedoista (4 kpl), työpaikkojen ja heidän työterveyshuoltojensa välisen yhteistyön arvioinnista (10 haastattelua), sekä työterveyshuollon tuottamista aineistoista (työpaikkaselvitykset ja toimintasuunnitelmat). Työpaikoilta oli myös tarkoitus kerätä aineistoa prosessin vaikutusten arvioimiseksi ennen – jälkeen asetelmassa, mutta se ei käytännössä toteutunutkaan. Kaikilla työntekijöillä (koko työpaikan, ei vain mukana olevien yksiköiden) oli myös mahdollisuus vastata Työterveyslaitoksen toteuttamaan kyselyyn *ASIA-KASAVAIN- Työterveyshuollon henkilöasiakkaiden tyytyväisyyskysely*.

3.2.2 Arviointimenetelmät

Arviointimenetelmänä käytettiin sisällön analyysia sekä luokittelua, jonka suunnittelussa ja toteutuksessa hyödynnettiin Laulumaa (2009) tutkimusta sekä Elon ja Kyngäksen (2008) että Graneheimin ja Lundmanin (2004) artikkeleita sisällönanalysista. Aineistojen analyysi ja luokittelu ei edennyt kaavamaisesti; prosessi oli ennemminkin jatkuvasti syvenevä ja tarkentuva. Analyysissa ja luokittelussa joutui usein palaamaan "alkuun" ja miettimään asioita uudelleen, tarkastelemaan tilannetta kyseessä olevan analyysivaiheen valossa. Yksinkertaistettuna analyysi kuitenkin eteni seuraavasti: aineisto luettiin läpi> alustavia kategorioita mietittiin ja aineisto jaoteltiin niihin> kategorioita tarkennettiin ja jaoteltiin ulottuvuuksien tai laajempien kategorioiden alle. Prosessissa muodostuneiden aineistojen kohdalla aineistot (kriteerit, äänestystulokset, kehittämissuunnitelmat) luokiteltiin kuuden jo olemassa olevan ulottuvuuden alle (työympäristö, työn organisointi, työyhteisö, mahdollisuus kehittää omaa osaamista työssä, tyky-toiminta ja työterveyshuollon palvelut). Aineistot olivat jo valmiiksi luokiteltu näiden ulottuvuuksien alle, mutta luokittelu osoitti joidenkin osien olevan väärän ulottuvuuden alla. Esimerkiksi äänestyslomakkeessa työyhteisö -ulottuvuuden alla oli toimintastrategiaa käsittelevä kriteeri, joka luokittelussa siirrettiin työn organisoinnin alle. Haastatteluaineiston osalta aineisto luokiteltiin neljän valmiin teeman alle, jotka käsitelivät ennen hanketta tapahtunutta yhteistyötä; organisaatioiden terveyttä ja työkykyä edistävää yhteistyötä; kehittämistarpeita; sekä menetelmän soveltuvuutta terveyden ja työkyvyn edistämiseen. Aineiston luokittelu ja analyysi jo valmiiksi määriteltyihin ulottuvuuksiin tai kategorioihin tarkoitti sitä, että menetelmä oli enemmänkin teoriasidonnainen, kuin puhtaasti aineistolähtöinen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98-99). Tuomi ja Sarajärvi kuvaavat analyysitapaa seuraavasti: *"Aineiston analyysivaiheessa edetään aluksi aineistolähtöisesti, mutta analyysin loppuvaiheessa tuodaankin analyysia ohjaavaksi ajatukseksi mainittu jako – –"* (Tuomi & Sarajärvi 2002, 99). Tässä tutkimuksessa ulottuvuudet tai laajemmat kategoriat olivat vahvasti läsnä jo analyysin

alussa sillä aineisto sijoitettiin kyseisiin alueisiin, jolloin niiden sisälle sijoittuvat kategoriat analysoitiin aineistolähtöisesti.

Tutkimuksen oikeellisuus ja luotettavuus ovat huomionarvoisia asioita arvioinnissa. Burnard kuvailee kirjallisen aineiston analyysin ongelmana useasti sen irrallisuutta kontekstista (Burnard 1996, 278). Lisäksi hän viittaa Milesiin, joka kuvaili kvalitatiivisen aineiston analyysiin tarkoitettujen ohjeiden vähäisyyttä, mitkä osaltaan voisivat vaikuttaa johtopäätösten oikeellisuuteen (Miles 1979 teoksessa Burnard 1996, 280). Tässä tutkimuksessa on yhtenä aineistona käytetty yhteiskehittelymenetelmän prosesseissa tuotettuja aineistoja, johon sisältyi myös äänestystulokset prosesseissa tuotettujen kriteerien toteutumisesta. Tarjoamalla tietoa kriteerien toteutumisesta äänestystulokset liittivät kriteerit työpaikkojen sen hetkiseen tilanteeseen, eli kontekstiin. Tutkimustuloksissa on myös pyritty kuvaamaan analyysin keskeisiä päätöksiä, esimerkiksi mitä aineistoon sisällytettiin ja millä perustein (alaviitteissä kohdassa ANALYYSISTA: – –). Lisäksi tuloksissa annetaan esimerkkejä kategorioihin sisältyvistä asioista. Tällöin lukija näkee ja voi itse arvioida luokitelussa ja analyysissa tehtyjä päätöksiä. Tiivistetyssä aineistossa, kuten kriteereissä, tekstiä ei myöskään tarvinnut pelkistää, mikä osaltaan vähensi virheiden mahdollisuutta. Myös arvioitsijoiden (tutkija ja prosessin vetäjä) osallistuminen kehittämistyöhön on huomioitava luotettavuuden, erityisesti objektiivisuuden, arvioimisessa (Rautio et al. 2011, 115–116). Toisaalta arvioijat olivat itse syvällisesti mukana prosesseissa, jolloin vaarana on omien kokemusten vaikuttaminen tuloksiin. Toisaalta taas mukanaolo prosesseissa mahdollistaa tuloksien peilaamisen käytäntöön, esimerkiksi tarjoamalla syvällisempää tietoa tuloksien taustalla vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi mukanaolo mahdollistaa niin työpaikkojen kuin prosessien vetäjän ja tutkijan näkökulman esille tuomisen prosessien kuvauksien yhteydessä.

On myös hyvä huomioida arvioinnin merkitys ja vaikutus prosessien etenemiseen.⁸ Työpaikkojen prosessien toteuttamisen aikana vetäjä ja tutkija keskustelivat prosessien etenemisestä ja joutuivat päättämään miten esille nousseissa tilanteissa toimitaan, onko tarvetta niin sanotuille "korjaaville" toimenpiteille vai annetaanko prosessin mennä eteenpäin – usein pysyimme uskollisena työpaikan ehdoin toimimisen periaatteelle. Arviointipalaverit tarjosivat työpaikoille mahdollisuuden reflektoida toteutunutta yhteistyötä, mikä esimerkiksi toimi, mikä ei ja miten tästä eteenpäin. Arviointi siis vaikutti myös prosesseissa tapahtuviin toimenpiteisiin. Esimerkiksi työpaikkojen ja työterveyshuoltojen välisen yhteistyön arvioinnin haastattelussa eräs haastateltava sanoi, että

– – tää o hyvä tää haastattelu koska meil on nyt seuraava kokous ja mä aion kyl kysyy tätä nyt et oisko tämmöne järkevää että siinä mieles tää oli nyt tämmöne verestävä keskustelu" (TPH1-4).⁹

⁸ Scheinin (1999, 17) neljäs periaate prosessikonsultaatiossa pitää paikkansa myös arvioinnissa – aina kun konsultti ja asiakas kohtaavat, sillä on vaikutuksia molempiin. Englanniksi periaate osuvasti kuu-
luukin seuraavasti: "Everything You Do Is an Intervention" (Schein 1999, 17).

⁹ Suorissa lainauksissa on luettavuuden parantamiseksi jätetty pois epäselvät kohdat, jotka alkuperäisissä lainauksissa on kuvattu ()-merkein. Lainauksissa on myös tietosuojaan takaamiseksi hävytetty murteita. Joissakin lainauksissa on korjattu kieliasua ja tekstiä on selkiytetty.

Arvioinnin tulokset esitetään työpaikkojen prosessien kuvauksien yhteydessä. Jatkuva vuoropuhelu toteutuneiden prosessien ja arviointiaineiston kesken liittää tulokset suoraan käytäntöön ja mahdollistaa hyvien käytäntöjen esille tuomisen menetelmän kehittämiseksi ja hyödyntämiseksi jatkossa. Tutkimuskysymyksiin vastataan tarkastelemalla arviointiaineiston eri osa-alueita (ks. Taulukko 1 Arviointiaineisto suhteessa tutkimuskysymyksiin), jotka yhdessä muodostavat kuvauksen yhteiskehittelymenetelmän pilotoinnista kahdella työpaikalla. Tulokset esitetään kaksijakoisesti:

- jokaisen prosessin keskeisen osan jälkeen esitetään arviointipalavereissa esiin nostettu palaute kyseisestä osiosta. Esimerkiksi havainnot ja kysymykset sekä onnistumiset ja kehittämistä vaativat asiat yhdessä tekemisestä esitetään kappaleessa *Kokemuksia ja havaintoja yhdessä tekemisestä*. Palautteet on kerätty tutkijan laatimista arviointipalavereiden yhteenvedoista, jotka perustuvat sekä tutkijan että työpaikkojen muistiinpanoihin. Palautteet on tiivistetty raporttiin, niitä ei ole analysoitu tarkemmin. Työpaikkojen kokemusten jälkeen osioissa esitetään prosessien vetäjän ja tutkijan ajatuksia prosesseista sekä kommentteja esille nousseista asioista.
- keskeiset arviointitulokset esitetään omina kappaleinaan prosessien kuvauksien yhteydessä. Esimerkiksi prosesseissa syntyneet kriteerit esitetään terveyttä ja hyvinvointia edistävien tekijöiden tunnistamista kuvaavassa kappaleessa. Kriteerit löytyvät kappaleesta *TULOS: Työpaikan terveyttä ja hyvinvointia edistävät kriteerit*.

Taulukko 1 Arviointiaineisto suhteessa tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuskysymykset	Aineisto
1. Mistä tekijöistä terveyttä ja hyvinvointia edistävä työpaikka rakentui?	Terveyttä ja hyvinvointia edistävän työpaikan kriteerit.
2. Mitkä olivat keskeiset kehittämistä vaativat tekijät kohdetyöpaikoilla?	Äänestystulokset Kehittämissuunnitelmat.
3. Miten terveys ja hyvinvointia juurtui työpaikan arkeen ja strategiseen johtamiseen?	Arviointipalaverien yhteenvedot.
4. Mitkä tekijät vaikuttivat terveyttä ja hyvinvointia edistävien tekijöiden juurtumiseen kohdetyöpaikoilla?	Arviointipalaverien yhteenvedot.
5. Mikä oli työterveyshuollon rooli yhteiskehittelyn aikana?	Työpaikkojen ja työterveyshuoltojen välisen yhteistyön arviointi (10 haastattelua). Arviointipalaverien yhteenvedot.



Tutkimuskysymykset	Aineisto
6. Soveltuuko yhteiskehittelymenetelmä työterveyshuollon toimintamalliksi?	<p>Työpaikkojen ja työterveyshuoltojen välisen yhteistyön arviointi (10 haastattelua).</p> <p>Työterveyshuoltojen tuottamat aineistot (työpaikkaselvitykset ja toimintasuunnitelmat).</p> <p><i>ASIAKASAVAIN- Työterveyshuollon henkilöasiakkaiden tyytyväisyyskysely.</i></p> <p>Arviointipalaverien yhteenvedot.</p>

4 YHDESSÄ VOIMME LUODA TERVEYTTÄ JA HYVINVOINTIA

4.1 Yhteiskehittelymenetelmä käytännössä

Pohjois-Savossa toteutetussa Euroopan sosiaalirahaston rahoittamassa *Terveyttä edistävän kriteeristön kehittäminen sosiaali- ja terveysalalle* -osaprojektissa (2010–2012) pilotoitiin yhteiskehittelymenetelmää kahdella työpaikalla: koulutusorganisaatiossa ja kunnallisessa vanhustenhuollossa. Koulutusorganisaatiosta oli valittu mukaan joitain yksiköitä, vanhustenhuollosta oli mukana kaikki yksiköt (lisätietoja hankkeesta löytyy liitteestä 1).

Hanke toteutettiin etukäteen rakennetun työsuunnitelman mukaisesti, työskentelyn eläessä ja muovautuessa kuitenkin toiminnan edetessä. Menetelmän periaatteiden mukaisesti työskentelyprosessi eteni työpaikan ehdoilla huomioiden kunkin työpaikan erityispiirteet ja -tarpeet. Prosessi koostui toisiaan tukevista osista (ks. Kuva 4 Yhteiskehittelymenetelmän kehys s. 21): aluksi prosessi esiteltiin työpaikalle ja valittiin työpajoihin osallistuvat jäsenet, sen jälkeen työpajoissa tunnistettiin työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisiä tekijöitä, priorisoitiin kehittämiskohteet, laadittiin kehittämissuunnitelma jota lopuksi lähdettiin toteuttamaan ja arvioimaan. Itse prosessi (aloituspalaverista viimeiseen työpajaan) kesti hanketyöpaikoilla noin yhdeksästä kahteentoista kuukauteen. Prosessi eteni rakentuen ja muovautuen kerta kerralta edellisten työskentelyvaiheiden varaan. Jokaisen vaiheen aikana edettiin syvemmälle työpaikan toimintaan. Työskentelyn edetessä prosessi sai uusia juonteita. Scheinia (1999, 3) mukaellen, yhdessä työskentely on prosessissa tärkeämpää kuin viimeistelty tulos. Koska prosessi ei etene kaavamaisesti, sille ei myöskään ole mahdollista määritellä tarkkaa aikataulua.

Rakentaja-metaforaa käyttäen, "rakentajat oppivat prosessin myötä toisaalta etenemään systemaattisesta kohti tavoitetta, toisaalta etenemään päivä kerrallaan mukautuen erilaisiin olosuhteisiin. Toisena päivänä rankkasade voi vaatia lisätoimenpiteitä, toisena päivänä työt etenevät nopeasti auringon paistaessa. Rakennuksen valmistuessa erilaiset huolto-toimenpiteet ovat kuitenkin välttämättömiä rakennuksen ylläpidossa. Joskus rakennus pitää maalata, joskus rännit pitää putsata kuivista lehdistä, joskus taas voi rauhassa istua pihakeinussa ja nauttia siitä, että työt on hoidettu". Myös työpaikan kehittyminen terveyttä ja hyvinvointia edistäväksi on jatkuvaa. Työhyvinvointi tulee saada osaksi työpaikan arkea ja huomioida kaikissa toiminnoissa. Toisaalta työ on aina kesken, toisaalta asiat muuntautuvat ja kehittyvät jatkuvasti. Tavoitteena on, että työssä on sekä turvallista että terveellistä kaikissa olosuhteissa.

<p>PROSESSIN KÄYNNISTYMINEN JA RYHMÄN VALINTA</p> <p>Aloituspalaveri: kuvataan prosessi ja sitoutetaan työpaikka.</p>
<p>TERVEYTTÄ EDISTÄVIEN TEKIJÖIDEN TUNNISTAMINEN</p> <p>Työpaja 1: tunnistetaan työpaikan terveyteen ja hyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Välitehtävä 1.</p>
<p>KRITEERISTÖN LAATIMINEN</p> <p>Työpaja 2: Laaditaan työpaikan terveyttä ja hyvinvointia edistävä kriteeristö. Välitehtävä 2.</p>
<p>ÄÄNESTÄMINEN</p> <p>Äänestetään työpaikan terveyttä ja hyvinvointia edistävää kriteeristöä.</p>
<p>KEHITTÄMISSUUNNITELMAN LAATIMINEN</p> <p>Työpaja 3: äänestystulokset käydään läpi, priorisoidaan kehittämiskohteita ja laaditaan kehittämissuunnitelma.</p>
<p>SUUNNITELMAN TOTEUTTAMINEN</p> <p>Kehittämissuunnitelma toteutetaan. Järjestetään tarvittaessa valmennuksia.</p>
<p>TOIMINNAN ARVIOINTI</p> <p>Arviointipalaveri: Arvioidaan toiminta. Tarvittaessa päivitetään kriteeristö, äänestetään uudelleen ja laaditaan uusi kehittämissuunnitelma.</p>

Kuva 4 Yhteiskehittelymenetelmän kehys.

4.2 Työskentelyn käynnistyminen

4.2.1 Aloituspalaveri ja ryhmän valinta

Toiminta käynnistyi aloituspalaverilla, jossa koko työskentelyprosessi esiteltiin työpaikalle (esimerkiksi työskentelytapa ja mitä työpaikoilta edellytettiin) ja hanke (esimerkiksi hankkeen tarkoitus ja tavoitteet). Yhdessä työpaikassa järjestettiin myös infotilaisuus henkilöstölle, jossa kerrottiin hankkeesta ja työskentelyprosessista. Aloitusvaiheessa työpaikoilla oli tärkeä tehtävä valita edustajansa tuleviin työpajoihin. Yhteiset työpajat toimivat kehittämistyön alustana, jossa työpaikan itse valitsevat edustajat rakensivat yhdessä, palalta, omaa terveyttä edistävää työpaikkaansa – edustajat olivat siis itse kehittämistyötä eteenpäin vievä voima. Koska työpajoissa elettiin todeksi yhdessä tekemisen ja osallistamisen periaatteita, oli niin sanotun edustuksellisen ryhmän jäsenten valinta erittäin tärkeä. Ryhmässä oli hyvä olla mahdollisimman kattava edustus työpaikan eri toimijoita; työnantajan ja henkilöstön edustaja, työsuojeluvaltuutettu ja mahdollisesti luottamusmies, itse kutakin tahoja mahdollisuuksien mukaan yksi tai useampia. Myös työterveyshuollon osallistuminen työpajoihin oli toivottavaa, sillä työterveyshuollolla oli oma tärkeä roolinsa työpaikan terveyden ja hyvinvoinnin edistämisessä ja ylläpitämisessä. Ryhmänsä työpaikat valitsivat eri tavoin. Niissä saattoi olla pysyvämpiä ja vaihtuvampia jäseniä, riippuen siitä mikä työpaikalle sopi parhaiten.

4.2.2 Kokemuksia ja havaintoja aloittamisesta

Työpaikkojen arvioinneissa työskentelyn aloittamista, herätti edustuksellisen ryhmän kokoonpano ajatuksia. Pitäisikö esimerkiksi ryhmässä olla enemmän esimiehiä tai enemmän henkilöstöä? Lisäksi esille nousi kysymys ryhmäläisten roolista, erityisesti heihin kohdistuvista odotuksista suhteessa muuhun henkilöstöön. Myös työterveyshuoltoa kaivattiin enemmän mukaan toimintaan (ks. Taulukko 2 Työpaikkojen kokemukset prosessien aloittamisesta ja ryhmän valinnasta). Työpaikan ehdoin toimimisen periaatteen mukaisesti työpaikat olivat saaneet itse valita edustuksellisen ryhmänsä. Edustuksellisten ryhmien antaman palautteen perusteella tämä oli hyvä toimintatapa. Toisessa työpaikassa ryhmän jäsenten vaihtuminen sen mukaan, kuka pystyi osallistumaan, vaikutti myös hyvältä ratkaisulta. Toisaalta tällainen toimintatapa tarjoaa monelle työntekijälle mahdollisuuden osallistua työpajoihin, toisaalta taas on olemassa vaara, että kukaan työntekijä ei ota prosessia haltuun ja vie sitä eteenpäin omassa yhteisössään.

Kokemusten perusteella prosessien aloittamisessa ja menetelmän edelleen kehittämisessä tulee huomioida:

- esimiesten ja johdon vahvempi läsnäolo edustuksellisessa ryhmässä
- edustuksellisen ryhmän roolin selkeämpi kuvaaminen prosessin alussa.

Johdon sitoutuminen on välttämätöntä työskentelyn alussa, mutta sen eteenpäin viemiseksi ja pysyvämpien vaikutuksien aikaansaamiseksi pelkkä hyväksyntä ei riitä. Johdon sekä myös esimiesten tulee ottaa prosessi haltuun. Kiinnostus ja innostus ovat tärkeitä, mutta myös halu viedä asioita eteenpäin. Edustuksellisella ryhmällä on keskeinen rooli, sillä työpajoihin osallistumisen lisäksi sen odotetaan vievän prosessia eteenpäin työyhteis-

sössä. Ryhmän vastuulla on innostaa ja rohkaista muita osallistumaan välitehtäviin sekä tiedottaa hankkeen etenemisestä. Ryhmän edustaessa työpaikkaa on muun henkilöstön näkemysten kyseleminen ja kuunteleminen sekä niiden jakaminen työpajoissa tärkeää. Lisäksi ryhmällä on tärkeä rooli erityisesti terveyden ja hyvinvoinnin juurruttamisessa osaksi työpaikan arkea. Ryhmä toimii esimerkkinä muille työyhteisön jäsenille heijastaen työskentelyn aikana sisäistettyjä periaatteita ja toteuttaen käytännössä oppimiaan toimintatapoja.

Taulukko 2 Työpaikkojen kokemukset prosessien aloittamisesta ja ryhmän valinnasta.

Aihe	Kokemukset
Havainnot ja kysymykset	<i>Oliko työterveyshuollon edustaja satunnaisesti vai miten tarkoitettu? Tällaisissa asioissa työterveyshuolto keskeinen, mutta paljon kiinni heidän resursseistaan ja asiantuntemuksestaan. Kannattaa miettiä?</i>
Onnistumiset	<i>Ryhmässä hyvä edustus eri tahoista. Roolit hyvät. Hyvä, että vuoron perään pääsee ettei selkeä edustuksellinen ryhmä. Hirmu hyvä, että kaikki halukkaat päässeet, mahdollisimman moni. + Henkilökunta, esimiehet (johto). Jos asia sellainen niin sitten muitakin tahoja mukaan (esimerkiksi työterveyshuolto ym.)</i>
Kehittämistä vaativat asiat	<i>Esimies vain toisesta paikasta, jotakin jäi paitsi. Henkilöstönäkemys toisesta yksiköstä > kattavampi edustus esimiehiä. Paikan työterveyshoitaja pontevasti lähti mukaan, mutta vaihtoi työpaikkaa. Paikan työterveyshoitaja tilaisuudessa, toisen paikan mukana muutaman kerran. Oikeasti kaivannut sitä omaa esimiestä ja työterveyshuoltoa. Jos ne mukana, ja ehkä vähän enemmän rummutusta tedistä, niin muut. Tästä kysyttiin joskus, oli kyllä paikka huomioitu, olisiko pitänyt markkinoida, en mieltänyt roolia sellaiseksi. Työterveyshoitajankin viesti, että enemmänkin työpaikan sisäistä kehittämistä, aika ohutta mitä tässä saatiin. Olisiko paisunut liian suureksi jos enemmän henkilöstön jäseniä? Kun kuulee esimiehiä niin eivät välttämättä tietoisia henkilöstön asioista (kaukana eri paikoissa, ei arjessa). Eri asia jos paperilla on asioista, miten ne toteutuvat henkilöstön arjessa? Ryhmässä mukana ainoastaan tietty henkilöstö, sitten omat prosessit muissa koko työpaikan yhteiset, tietohallinto yms, heidän edustajia ei mukana.</i>

Aihe	Kokemukset
	<p><i>[Onko merkitystä, että sekoitetaan porukkaa?] Selkeästi tapahtunut parannusta/ ei musta kauheasti parantunut. Käyty kun töissä ja päässyt, joutunut lähtemään aiemmin.</i></p> <p><i>Se ehkä jos sen työterveyshuollon olisi saanut tiiviimmin tähän mukaan. Oliko juuri työterveyshuollon vaihdokset. Ja työterveyshoitaja ei ole kuin tietyn määrän [tavattavissa], mutta sitä olisi kaivannut.</i></p>

4.3 Terveyttä ja hyvinvointia edistävien tekijöiden tunnistaminen

4.3.1 Ensimmäinen työpaja

Työpaikan terveyteen ja hyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen on välttämättömyyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi ja kehittämiseksi. Kun tekijät on tunnistettu, on työpaikan, yhteistyössä eri toimijoiden kanssa, mahdollista keskittyä oleelliseen ja työstää niitä asioita, jotka aidosti vaativat kehittämistä. Lisäksi työpaikka voi huolehtia sellaisista hyvinvoinnin kannalta merkittävistä tekijöistä, jotka ovat jo kunnossa. Näin työpaikalle tarjoutuu mahdollisuus toimia ratkaisukeskeisesti.

Ensimmäisessä työpajassa varsinainen kehittäminen käynnistyi terveyteen ja hyvinvointiin vaikuttavien työolosuhteiden tunnistamisella. Työpaja alkoi vetäjän alustuksella, jossa käytiin läpi prosessin pohjana toimivat työpaikan terveyden ja hyvinvoinnin kuusi ulottuvuutta. Seuraavasta taulukosta (Taulukko 3) löytyy yleisiä esimerkkejä eri ulottuvuuksiin liittyvistä tekijöistä. Työpaikat kuitenkin nostivat itse esille tärkeäksi arvioimiaan tekijöitä esimerkkien toimiessa ajatusten virittäjinä.

Taulukko 3 Terveyttä ja hyvinvointia edistävän työpaikan ulottuvuudet ja niihin liittyviä tekijöitä.

Ulottuvuus	Tekijät
Työympäristö	Työtilat, sisäilma, työvälineet, sekä työturvallisuus ja -suojelu.
Työn organisointi	Työjärjestelyt, pelisäännöt, työajat ja työn tavoitteiden tunteminen.
Työyhteisö	Vuorovaikutustaidot, esimiestyö, tasapuolinen kohtelu sekä toiminnan eettisyys.
Tykytoiminta	Päihteet, lepoikäytyminen ja uni, liikunta sekä työaikainen ruokailu.

Ulottuvuus	Tekijät
Osaamisen kehittämismahdollisuudet	Työhön perehdyttäminen, työssäoppiminen, kurssit ja koulutus sekä hiljaisen tiedon siirtäminen.
Työterveyshuollon palvelut	Ennaltaehkäisevä työ, työpaikan työolosuhteiden ja ilmapiirin tuntemus sekä yhteistyö toiminnan suunnittelussa.

Alustuksen jälkeen ryhmät keskustelivat työpaikkansa terveyteen ja hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Keskustelu aloitettiin työympäristöön liittyvistä tekijöistä, sillä nämä tekijät ovat usein hyvin konkreettisia, helposti tunnistettavissa ja tunnesisällöltään neutraaleja. Työympäristöön liittyvien kysymysten käsittely tarjoaa ryhmälle luontevan lähtökohdan yhteiskehittelyyn. Ryhmää herätellään hiljalleen keskustelemaan prosessin vetäjän kuulostellessa tilannetta ja ryhmän jokaista jäsentä. Tunnelman aistiminen (Ylikoski 1993, 27) oli havaittavissa työpaikoille mentäessä, esimerkiksi toisen työpaikan kodinomainen tunnelma oli melkein käsin kosketeltava.

Työympäristöön vaikuttavien tekijöiden jälkeen keskustelu siirtyi työn organisointiin liittyviin tekijöihin. Jo ensimmäisessä työpajassa keskustelu oli vilkasta eikä kaikkia ulottuvuuksia ehditty käsitellä. Ensimmäisen työpajan jälkeen tutkija kokosi työpajassa esille nousseet asiat ja laittoi ne mukana olevien yksiköiden henkilöstöille kommentoitavaksi. Tällä pyrittiin lisäämään muun henkilöstön mahdollisuutta osallistua kehittämiseen. Kommentoinnissa hyödynnettiin erilaisia keinoja, esimerkiksi tuotokset olivat näkyvillä taukotioloissa, jolloin jokainen sai halutessaan kommentoida. Kommentointi ensimmäisen työpajan tuotoksiin oli kokonaisuudessaan odotettua vähäisempää. Toisaalta saadut kommentit vaikuttivat huolellisesti mietityiltä ja osa sisälsi yksityiskohtaisesti kuvattuja ja perusteltuja näkemyksiä. Syitä kommentoinnin vähäisyydelle voi olla monia, esimerkiksi kommentteja oli voitu antaa, mutta ne käytiin läpi vasta seuraavassa työpajassa. On mahdollista, että muu henkilöstö ei ollut riittävän tietoinen yhdessä kehittämisestä, jolloin halukkuus kommentoida oli vähäisempää. Toisaalta on myös mahdollista, että tuotoksissa oli kuvattu niin kattavasti eri tekijät, että henkilöstöllä ei ollut niihin erityistä lisättävää. Myös tuotoksien yhteenvedot elivät ja muovautuivat prosessin aikana: tekijöitä listattiin kuuden ulottuvuuden alle tai sitten ulottuvuuksien alle listatut tekijät luokiteltiin vielä voimavaroihin sekä kehittämiskohteisiin ja kuormitustekijöihin.

4.3.2 Vetäjän rooli prosessissa

Ensimmäisen työpajan kuvauksen yhteydessä on olennaista pohtia vetäjän roolia prosessissa. Ryhmän jäsenet ovat itse oman työnsä asiantuntijoita ja kehittävät omaa työtään; vetäjä tukee ja ohjaa prosessia eteenpäin, tuoden tarvittaessa keskusteluun käytännön esimerkkejä tai tutkimuksellista tietoa. Ennen kaikkea vetäjä luo työpajoihin ilmapiirin, jossa jokainen ryhmän jäsen tuntee olonsa turvalliseksi. Prosessin vetäjä on tilanteessa läsnä omana itsenään, omine ammatillisine taitoineen ja elämäkokemuksineen tavoitteenaan demokraattinen dialogi. Työpajat ovat sidotut tiettyyn aikaan ja paikkaan, jossa erilaiset ihmiset kohtaavat toisensa ja työstävät asioita yhdessä. Vetäjä ei voi toimia tietyn

kaavan mukaan, vaan hänen tulee elää ja joustaa tilanteen ja tarpeen mukaan. Hänellä on kuitenkin oltava tiettyä osaamista (ks. Taulukko 4 Vetäjän edellytykset), jolla on osaltaan merkitystä prosessin läpiviemiseen. Hänen on myös pyrittävä välttämään toiminnastaan mahdollisesti aiheutuvia kielteisiä vaikutuksia työyhteisön tai yksittäisen työntekijän tilanteeseen. Laaja-alainen tietämys terveyteen ja hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä samoin kuin osallistavien ja ratkaisukeskeisten menetelmien hallinta on välttämätöntä. Osa-alueiden kuten organisaatiopsykologian, terveyden edistämisen, eri osa-alueiden kuormitustekijöiden ja työn psykososiaalisten tekijöiden hallinta on tärkeää. Yhteiskehittelymenetelmässä voi hyödyntää monia menetelmiä ja vetäjä voi valita itselleen ja tilanteeseen sopivimmat tavat toimia. Vetäjän elämäkokemus voi myös osaltaan vaikuttaa prosessiin, vahvistaen esimerkiksi vetäjän kykyä ymmärtää ja auttaa ihmisiä.

Taulukko 4 Vetäjän edellytykset.

Ominaisuus	Kuvaus
Kuunteleva	Kuuntelee kaikkia ryhmän jäseniä, pyrkii välttämään suoria ohjeita.
Empaattinen	Tunnistaa ryhmän ja sen jäsenten tunteet ja kokemukset.
Itseluottamus	Ottaa vastaan ryhmän kokemukset, tunteet ja näkemykset, kuitenkin niin, että työskentelyprosessi etenee. On aidosti oma itsensä, myöntäen jos ei tiedä jotain tai jos on väärässä.
Ratkaisukeskeinen	Ohjaa keskustelua kohti ratkaisuja ja voimavarojen tunnistamista.
Huomioiva	Varmistaa, että kaikki saavat halutessaan puheenvuoron.

4.3.3 Toinen työpaja

Työskentelyprosessin mukaisesti toisessa työpajassa koottiin ensimmäisessä työpajassa tunnistetut tekijät ja luokiteltiin ne kriteeristöksi. Prosessit elivät molemmilla työpaikoilla ja keskustelu eri tekijöistä jatkui toisessa työpajassa. Tällä tavoin varmistettiin, että ryhmän aloittama työ terveyteen ja hyvinvointiin vaikuttavista eri tekijöistä ei jäänyt kesken – työpaikkakeskeisyys ja työpaikan ehdoilla toimiminen nousivat tärkeiksi myös tässä kohtaa. Toisen työpajan alustuksena toimi yhteiskehittelymenetelmän teoreettisten lähtökohtien kuvaaminen (ks. kappale 3.1.2). Alustuksen jälkeen keskustelu jatkui työpaikan terveyteen ja hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Toisen työpajan tuotos lähetettiin kommentoitavaksi joko samassa muodossa kuin ensimmäisen työpajan tuotos tai sitten valmiiksi kriteeristöksi muutettuna äänestyslomakkeella. Kun edellä mainittuun ei tullut kommentteja, se muutettiin kokonaisuudessaan kriteeristöksi äänestyslomakkeelle; jälkimmäiseen tulleet kommentit huomioitiin kriteeristössä.

Kriteeristöllä tarkoitamme yhteenvetoa työpaikan terveyteen ja hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä kriteereiksi muutettuina. Kriteerit ovat tavoite-tiloja: näiden asioiden tulee olla kunnossa, jotta olemme terveitä ja hyvinvointia edistävä työpaikka. Esimerkiksi työym-

päristöön liittyvä tekijä, sisäilma työtiloissa, on kriteeriksi muutettuna *sisäilma työtiloissa on hyvä*. Yhteiskehittelymenetelmässä kriteeristö nähdään työkaluna prosessissa kohti terveyttä ja hyvinvointia edistävää työpaikkaa, ei prosessin päämääränä. Kriteeristön on kuitenkin oltava elävä työkalu, jota päivitetään kehittämistyön edetessä.

Kehittämiskohteiden valitsemisessa hyödynnettiin äänestystä, jossa jokainen sai mahdollisuuden todeta onko tietty kriteeri kunnossa, kohtalaisessa kunnossa vai kehittämistä vaativa. Liitteeseen kaksi on koottu äänestyslomakkeelle joitakin taulukossa kolme esimerkinomaisesti mainittuja terveyteen ja hyvinvointiin liittyviä tekijöitä kriteereiksi muutettuina. Vielä äänestysvaiheessa työntekijöillä oli mahdollisuus kommentoida tai muuttaa kriteereitä. Tyhjä rivi työympäristö -ulottuvuuden alla liitteen kaksi taulukossa kuvaa mahdollisuutta lisätä uusi kriteeri kyseisen ulottuvuuden kohdalle. Äänestyksen tulos kuvaa sen hetkistä tilannetta työtekijöiden arvioimana.

Mukana olevien yksiköiden henkilöstöt saivat mahdollisuuden äänestää omaa kriteeristöään. Työpaikalla oli joko yksi yhteinen kriteeristö, jossa oli kaikille yhteisiä kriteereitä ja lisäksi erityisiä kriteereitä, tai sitten yksiköillä oli omat kriteeristöt. Osa vastaajista kommentoi kriteereitä ja/tai lisäsi uusia kriteereitä. Osa kriteereistä oli epäselviä sillä joihinkin kriteereihin oli jätetty vastaamatta ja lisätty kysymysmerkki. Lisäksi erään vastaajan mukaan "*Väittämät (monet niistä) ovat huonosti muotoiltuja –*". Osa vastaajista oli myös laittanut vastauksensa vastausvaihtojen välille, esimerkiksi asia kunnossa ja asia kohtalaisessa kunnossa välille. Vastauksien ja kommenttien perusteella on mietittävä olisiko vastausvaihtoja pitänyt olla enemmän ja olisiko yhden sarakkeen pitänyt olla "Ei sisälly työhön/ ei kokemusta". Lisäksi epäselvät kriteerit voivat johtaa siihen, että niihin ei samaistuta, jolloin niitä ei haluta hyödyntää jatkossa.

4.3.4 TULOS: Terveyttä ja hyvinvointia edistävän työpaikan kriteerit

Työpaikkojen terveyttä ja hyvinvointia edistävät kriteerit luokiteltiin sisällönanalyysin avulla.¹⁰ Terveyttä ja hyvinvointia edistävä työpaikka -teema muodostui kuudesta ulottuvuudesta, yhteensä 435 kriteeristä, jotka jakautuivat vielä tarkempiin kategorioihin (Taulukko 5 Yhteenveto työpaikkojen terveyttä ja hyvinvointia edistävästä kriteereistä). Kriteerit olivat hyvin monipuolisia ja laaja-alaisia, käsitellen niin abstrakteja kuin hyvin konkreettisia tekijöitä.

Työympäristö -ulottuvuuteen liittyvät kriteerit käsittelivät muun muassa valaistuksen sekä tulostimien ja monitoimikopiokoneiden riittävyttä, huoneiden lämpötilaa kesällä, työympäristön siisteyttä, pihatilojen turvallisuutta, työolosuhteiden ergonomisuutta ja varastotilojen toimivuutta. Työn organisointi ja työyhteisö osa-alueet liittyivät olennaisesti toisiinsa ja näiden kahden ulottuvuuden alla oli yhteensä 245 kriteeriä (56 % kaikista kriteereistä).

¹⁰ ANALYYSISTA: Kriteerit poimittiin työpaikkojen äänestyslomakkeista (4 kpl: yksi työpisteiden yhteinen lomake ja kolme yksiköiden omaa lomaketta). Yhteisessä lomakkeessa oli eroteltu yhteisiä kriteereitä ja yhdelle työpisteelle ominaisia kriteereitä. Koska äänestystuloksia tarkasteltiin yksitellen, on näissä tuloksissa huomioitu yhteisen lomakkeen yhteiset kriteerit kaksi kertaa.

Työn organisointiin liittyvät kriteerit käsittelivät muun muassa uusien toimintakäytäntöjen omaksumista, riittävää aikaa työtehtävien hoitamiseen, vaikutusmahdollisuuksia oman työn organisointiin ja sisältöön, riittävää osaamista työtehtävien hoitamiseen, ATK-tuen saatavuutta, hallinnollisten tehtävien kohtuullista määrää, riittäviä henkilöstöresursseja, tiedonkulun toimivuutta, ATK-ohjelmien toimivuutta, riittävien taukojen pitämistä työpäivän aikana, työntekijöiden tarpeiden huomioimista muutosten yhteydessä, toimintastrategian olemassaoloa, palautteiden huomioonottamista organisaation kehittämisen yhteydessä, työkuormituksen sopivuutta ja perehdytyksen kattavuutta. Työyhteisöön liittyvät kriteerit käsittelivät muun muassa luottamuksellista ilmapiiriä, asiakkaiden tyytyväisyyttä, keskustelun ja vuorovaikutuksen avoimuutta, toisten auttamista töissä, yhteiseen työyhteisöön kuulumista, työyhteisöä voimavarana sekä ristiriitatilanteiden ja konfliktien käsittelyn asianmukaista hoitamista. Mahdollisuus kehittää omaa osaamista työssä - ulottuvuuden alla olevat kriteerit koskivat muun muassa työntekijän osaamisen kehittämistä sekä yksilökohtaista koulutussuunnitelmaa. Tyky-toimintaan liittyvät kriteerit koskivat muun muassa riittäviä taloudellisia edellytyksiä työntekijän terveyden edistämiseen, päihteidenkäytön ennaltaehkäisyn toimivuutta käytännössä, liikuntatilojen tasapuolista jakoa eri ryhmien välillä, kuntoremontteja, työntekijöiden ruokailumahdollisuutta sekä epävirallisia ryhmiä voimavarana. Työterveyshuollon palvelut -ulottuvuus käsitteli muun muassa ennaltaehkäisevien palvelujen kattavuutta ja riittävyttä, terveystarkastusta, kuntoutuksesta saatujen ohjeiden hyödynnettävyyttä omassa työssä, keskustelua pitkälti sairauslomalta palatessa, työterveyslääkärin riittävää tietämystä työntekijän työstä, työterveyshuollon toimintasuunnitelmaa sekä työterveyshuollon selkeää mukanaoloa henkisen työkyvyn edistämisessä.

Taulukko 5 Yhteenvedo työpaikkojen terveyttä ja hyvinvointia edistävästä kriteereistä.

Teema ja ulottuvuus	Kategoria (kriteerien lukumäärä)	Esimerkki kriteeristä
Työympäristö (76 kriteeriä)	Tilojen ja työpisteiden tilavuus ja toimivuus (26)	<i>"Työntekijöillä on toimiva sosiaalitila".</i>
	Laitteet, apuvälineet, kalusteet ja asiakkaiden varusteet (16)	<i>"Näyttöpääteympäristö (mm. näyttö, hiirimatto, keskusyksikkö, säädöt) on asianmukainen".</i>
	Sisäilma (10)	<i>"Sisäilma työympäristössä on hyvä (esim. ilman laatu, tuuletus, lämpötila)".</i>
	Viihtyisyys, asiallisuus ja siisteys (8)	<i>"Ravintola/ ruokala on viihtyisä ja rauhallinen paikka virkistäytymiseen".</i>
	Turvallisuus (7)	<i>"Pihatilat ovat turvalliset – –".</i>
	Ergonomia (5)	<i>"Työolosuhteet ovat ergonomisesti hyvät".</i>

Teema ja ulottuvuus	Kategoria (kriteerien lukumäärä)	Esimerkki kriteeristä
Terveyttä ja hyvinvointia edistävä työpaikka (435 kriteeriä) Työn organisointi (178 kriteeriä)	Säilytys (4)	<i>"Apuvälineet mahtuvat asiakkaiden huoneisiin".</i>
	Ohjeet, hyvät käytännöt ja yhteiset toimintatavat (esim. ohjeiden olemassaolo ja toimivuus) (41)	<i>"Sijaisjärjestelyihin on selkeät ohjeet".</i>
	Työtehtävien organisointi, selkeys ja työn sujuvuus (25)	<i>"Lähiesimiehen työ on hyvin organisoitua".</i>
	Itsenäisyys, vastuu ja vaikutusmahdollisuudet (19)	<i>"Työntekijä voi tehdä työnsä itsenäisesti".</i>
	Ammattitaito, työn hallinta, ATK-ohjelmien koulutus ja työnohjaus (16)	<i>"Työkaverit ovat osaavia".</i>
	Tukipalvelujen toimivuus, ATK-tuki sekä huolto- ja sähkökatkot (13)	<i>"Sähkökatkoksiin on varauduttu asianmukaisella tavalla".</i>
	Työtehtävien määrä ja jakautuminen (12)	<i>"Työtehtävät jakautuvat tasapuolisesti työntekijöiden kesken".</i>
	Resurssit (henkilö, sijaiset, muut) (9)	<i>"Koulutettuja sijaisia on saatavilla".</i>
	Viestintä ja tiedottaminen (9)	<i>"Sisäinen viestintä on toimivaa".</i>
	Ohjelmistojen määrä, toimivuus ja käyttöönotto (7)	<i>"ATK-ohjelmat ovat toimivat".</i>
	Työaika, ylityöt ja tauot (6)	<i>"Työaika on joustava".</i>
	Muutokset ja tulevaisuus (6)	<i>"Työntekijöiden tarpeet huomioidaan muutosten yhteydessä".</i>
	Strategiat ja ohjelmat (5)	<i>"Työsuojelelun toimintaohjelma on kaikkien tiedossa ja helposti löydettävissä".</i>
	Palaute (4)	<i>"Palautteet (– –) otetaan huomioon organisaation kehittämisen yhteydessä".</i>

Teema ja ulottuvuus	Kategoria (kriteerien lukumäärä)	Esimerkki kriteeristä
Työyhteisö (67 kriteeriä)	Työn kuormittavuus (4)	<i>"Työntekijöiden työn kuormittavuutta on arvioitu".</i>
	Perehdyttäminen (2)	<i>"Perehdytys työhön on kattava".</i>
	Kulttuuri ja ilmapiiri (18)	<i>"Työntekijä kokee onnistumisia työssään".</i>
	Yhteistyö (12)	<i>"Yhteistyö työntekijöiden kesken on toimivaa - "porukkahenki"".</i>
	Vuorovaikutus (9)	<i>"Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa on toimiva".</i>
	Sosiaalinen tuki (9)	<i>"Työntekijät tietävät keneltä tukea saa".</i>
	Yhteisöllisyys (7)	<i>"Työyhteisö on yhteisö (– –)".</i>
	Voimavaratekijät (6)	<i>"Tutut asiakkaat/ hoitajat ovat voimavara".</i>
	Esimiestoiminta (4)	<i>"Lähiesimies on tavoitettavissa".</i>
Mahdollisuus kehittää omaa osaamista työssä (31 kriteeriä)	Varhainen puuttuminen (2)	<i>"Ristiriitatilanteiden/ konfliktien käsittely hoidetaan asianmukaisesti (– –)".</i>
	Osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen sekä työura (25)	<i>"Työntekijän asiantuntijuutta vahvistetaan".</i>
Tyky-toiminta (51 kriteeriä)	Koulutussuunnitelmat ja osaamiskartoitukset (6)	<i>"Yksikkökohtaisia osaamiskartoituksia suoritetaan".</i>
	Tukeminen ja eri ryhmien huomiointi (esim. ikääntyvien tarpeet/ työkyky) (14)	<i>"Työnantaja tukee riittävästi työntekijän omaehtoista terveyden edistämistä".</i>
	Savuttomuus ja päihteettömyys (10)	<i>"Päihteidenkäytön ennaltaehkäisy toimii käytännössä".</i>
	Liikunta (8)	<i>"Liikunta- ja kulttuuriseteleitä on riittävästi tarjolla".</i>
	Kuntoremontit (6)	<i>"Kuntoremontteja on tarjolla".</i>

Teema ja ulottuvuus	Kategoria (kriteerien lukumäärä)	Esimerkki kriteeristä
Työterveys- huollon palvelut (32 kriteeriä)	Ruokailu (5)	<i>"Työpaikkaruokailu on laadukkaasti järjestetty".</i>
	Epävirallinen ryhmätoiminta ja ay-toimintaan osallistuminen (4)	<i>"Epäviralliset ryhmät (teatteri, konsertit) ovat voimavara".</i>
	Ohjaus (4)	<i>"Äänenhuoltoon on saatavilla ohjausta".</i>
	Palvelut (11)	<i>"Palvelut ovat toimivat".</i>
	Terveystarkastus ja terveystarkastus (6)	<i>"Työntekijälle tehdään terveystarkastus".</i>
	Kuntoutus (5)	<i>"Kuntoutuspalvelut ovat riittävät".</i>
	Sairauslomalta paluun tuki (3)	<i>"Pitkältä sairauslomalta palatessa on keskustelu".</i>
	Tieto työstä (3)	<i>"Työterveyslääkäri tietää riittävästi työntekijän työstä".</i>
	Toiminta-suunnitelma (2)	<i>"Työterveyshuollon toimintasuunnitelma on kaikkien tiedossa ja helposti löydettävissä".</i>
	Henkisen työkyvyn edistäminen (2)	<i>"Työterveyshuolto selkeästi mukana henkisen työkyvyn edistämisessä".</i>

Kriteereitä tarkastellessa on mielekästä pohtia kysymystä kriteerien kyvystä kuvata kattavasti työpaikkojen sen hetkistä tilannetta, eli sitä ovatko kaikki olennaiset kriteerit löytyneet. Toisaalta työpaikkojen terveyttä ja hyvinvointia edistävät kriteerit pohjautuvat työpaikkojen itse esille nostamiin asioihin, sellaisiin, jotka ne sillä hetkellä näkivät tärkeinä ja joita haluttiin jakaa. Toisaalta taas on vaara, että kaikkien työntekijöiden näkemyksiä ei ole huomioitu, jolloin kaikkia työpaikalle tärkeitä tekijöitä ei ole löydetty. Kuitenkin edustuksellisen ryhmän oli nimensä mukaisesti tarkoitus edustaa työpaikkaa ja työpajojen keskeisiä tuotoksia oli kaikilla mahdollisuus kommentoida. Kriteereitä oli runsaasti, mikä toisaalta puoltaa ajatusta siitä, että tärkeimmät kriteerit ovat löytyneet. Kriteerien runsaus kuvastaa myös työpaikan terveyden edistämisen moniulotteisuutta ja laaja-alaisuutta. Lisäksi kriteerien vahva painottuminen työolosuhteisiin liittyviin tekijöihin nostaa esille kehittämiskohteiden valitsemisen tärkeyden – työpaikkojen terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen vaatii eri tekijöiden laaja-alaista tarkastelua, on riittämätöntä tarkastella vain yhtä ulottuvuutta.

4.3.5 Kokemuksia ja havaintoja yhdessä tekemisestä

Tässä kappaleessa käsitellään kokemuksia niin terveyteen ja hyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden tunnistamisesta kuin muodostetuista kriteereistä sekä myös yleisesti ottaen työpajoista ja muun henkilöstön osallistumisesta prosesseihin. Kokemukset olivat hyvin monitahoisia. Edustuksellisessa ryhmässä koettiin, että työpajoissa oli aikaa tuoda esille ajatuksia ja kriteereistä löydettiin yhteinen ymmärrys. Toisaalta kritisoitiin sekä työpaja-työskentelyä että välityöskentelyä. Työpajojen toivottiin olevan jämäkämmin johdettuja ja ohjeistuksen tarkempaa. Työpaikkojen kokemuksista ilmenee myös, että keskustelu oli runsasta ja sille oli tarve (ks. Taulukko 6 Työpaikkojen kokemukset yhdessä tekemisestä).

Taulukko 6 Työpaikkojen kokemukset yhdessä tekemisestä.

Aihealue	Kokemukset
Onnistumiset työpajoissa ja välitehtävissä	<p><i>Vähän eri mieltä, kokonaisuutta [ajatellen] (toimijoita valtavasti, eri paikat haasteellista, näyttäytynyt omanlaisena kuitenkin). Kooltaan näin isona kakkuna hanskattu. Ollut tilaa tuoda ajatuksia työpajoissa nostaa niitä asioita mitä ymmärtänyt. En ihan koe etteikö tilaa puhua.</i></p> <p><i>Kun sanonut, että työhyvinvoinnin hanke, monesti kun asia nimetään niin se alkaa aktivoitua kun alkaa puhumaan siitä, että on yritetty tehdä jotakin.</i></p> <p><i>Onnistumista, tuonut keskustelun, tuonut niitä asioita mitä henkilöstö kokee merkittäväksi, ylipäättään, että se aika kun on niin on istuttu alas ja keskitytty.</i></p> <p><i>Työskentely aaltoili, otettiin isoja linjoja, mutta pidin hyvänä/ järkevänä, että käytiin työpaikan tilaa/ ohjeistusta, tsekkaamista, ehkä juuri [eri paikat] toi, että eri tulkintoja asioista.</i></p> <p><i>Kun porukalla puhutaan niin menee se asia eteenpäin. Kehittää paljon enemmän, kun eihän konsultti tiedä työtämme; eikä vain ylhäältä päin [vaikka] tietysti työnantaja sanoo jotain. Parempi malli. Ei voi olla esimiehen konsultin vastuulla. Yhdessä puhumisen yksi tehtävä on jakaa vastuu siitä tavoitteesta ja tavoitteisiin pyrkimisestä, ei että esimiehen pitää tehdä jotain valmiiksi, kaikki antavat panoksensa, täytyy mennä työntekijätasolle, että minä kannan vastuuta.</i></p> <p><i>Kiitos kun [työpajoissa] ei olla syylistetty.</i></p> <p><i>Ihmisten/ asioiden kohtaaminen, sille tilaa. Ei [pelkästään] hyvät pikkujoulut tai risteily. Myös asioiden, pikkuasioiden, esimerkiksi tekniikan, korjaaminen.</i></p> <p><i>+ plussaa, että välitehtävät ajoissa tiedossa.</i></p> <p><i>Kauhean iloinen, että mahdollisuus keskustella. Toivoisi keskustelua työyhteisöön monella tasolla enemmän (työyhteisössä monien eri alojen</i></p>

Aihealue	Kokemukset
Onnistumiset kriteereissä	<p><i>toimijoita). Jos osattaisi ennakoida niin pystyisi välttämään [joitakin asioita].</i></p> <p><i>Kun kävin kriteerejä läpi niin näen ja kuulen sen mitä yksikköemme nosti esille. On muokkaantunut, käynyt myllyn läpi, mutta edelleenkin löytyy työntekijöiden esille nostamia asioita.</i></p> <p><i>Positiivista, että ikään kuin löytyi yhteinen ymmärrys kriteereihin. Jos vain toisessa paikassa niin ei mitään merkitystä.</i></p> <p><i>Hyvä, että pysyy [tietyn otsikoinnin kautta asioita esille, onko hyvä tapa?] ettei joka nurkasta kiskota jotain, että tänä päivänä keskustellaan tästä.</i></p> <p><i>Aikaa saada jokaisen mielipide esille.</i></p> <p><i>Minun mielestä [kriteeristö, paperilla, onko auttanut ryhdittämään?], että opetellaan asiaa eteenpäin, että hyvä runko meille. Ei se aina kerro sen asia kuten se on.</i></p>
Onnistumiset muun henkilöstön osallistumisessa	<p><i>Välittyy vielä vaikka erilaisia muutoksia ollut niin se tuntuma, että itse ja oma työyhteisö kokee olevansa samassa laivassa, se on tärkeä asia.</i></p> <p><i>Pikkuisen nyt olen kuulevani sitä puhetta, että käyn vain siellä töissä, että ne asiat ei kuulu minulle. On ollut ikäviäkin asioita, puhe liittyy siihen että ihmiset eivät tiedä missä mennään, mutta kaiken kaikkiaan jos ajattelee hanketta, prosessia, niin ihmiset kokee olevansa samassa laivassa. Työpaikassa iso kysymys onko iso työpaikka vai pieniä paatteja, tämmöinen [yhteinen kulttuuri].</i></p> <p><i>Kirjallisia töitä täydennetty yksikössä olevien kanssa.</i></p> <p><i>Ei ollut paperia, systemaattisesti tehtiin tiettyä päivänä.</i></p> <p><i>Kahvipöydissä keskustelu hirmu vilkasta, kaikkea ei kirjattu.</i></p> <p><i>Lähtökohtaisesti nousi henkilöstöltä, mutta olisiko saatu enemmän irti jos välillä nostettu vielä henkilöstölle kun jalostui niin sitten taas vielä siellä, en tiedä. Olisiko jotain kehittämistoimenpiteitä, voi olla kyllä, voi olla ei, en osaa sanoa. [Olisiko voinut omissa ryhmissä vielä keskustella?] Olisiko palattu pienemmissä ryhmissä.</i></p>
Kehittämistä vaativat asiat työpajoissa ja välitehtävissä	<p><i>Työryhmänä olisimme voineet työskennellä tehokkaammin, mutta kaikkien muut työt ja kiire haittasivat.</i></p> <p><i>Jos kritiikkiä, [jos] nyt saisi tehdä uudestaan niin itselle selkeämmät ohjeet/ roolituksen, mitä ydinryhmäläisiltä odotetaan.</i></p> <p><i>Olisi voinut käyttää toisenlaista työskentelytapaa, johon tedi-työryhmä ohjeistettu, jotta terävämpää. Olisi kannattanut pohtia,</i></p>

Aihealue	Kokemukset
	<p><i>välityöskentelyäkin ohjata vähän terävämmiin. Suurin odotuksin lähdettiin mukaan ja sitten se homma levisi, ei jämäkkää/ ryhdikästä. Jäsentämiseen kaivannut napakkuutta kun meillä loppui [aika, työpajat?]. Kun asiat listataan, kirjataan se selkeyttää ja ohjaa keskustelua jos asioita jäsennetään. Hapuilua/ haahuilua kun välitehtäviä muuta ei tiedetty missä mennään. Ei roolia/ työskentelytapaa. Eräissä artikkelissa pitää olla suunnitelma mitä tehdään/ toteutetaan ja toimia sen mukaan eli se itseä välillä häiritsi todella paljon.</i></p> <p><i>Keskustelulle jäi aika vähän työpajoissa, kun vetäjän osuudet niin isoja, että tilaa ryhmälle liian vähän. Vetäjän puhe-osuus pienemmäksi ja ryhmän osuus suuremmaksi.</i></p> <p><i>Kohtuullisesti onnistuttu, mutta tehokkuutta tarvitaan enemmän. Keskustelu rönsyili liikaa, eli ehkä jonkunlaista agendalla paremmin pysymistä. Keskustelun tarve ilmeinen. Oliko meillä sitten roolitukset, että alussa itsellä hakusessa mitä tavoitellaan, mikä päämäärä. Asiat tulevat monessa asiassa esille ja kirjattu ohjelmiin. Alussa itse vaikea löytää fokusta kun käsitelty jo monessa muussa.</i></p> <p><i>Lähtökohtaisesti varsin ilahtunut alun ajatuksesta lähteä liikkeelle ratkaisukeskeisesti. Missä vaiheessa meidän työskentely hukkasi ajatuksen ja siirryttiin kritisoinnin puolelle? Ei niin helppo keskustella siitä, kyllä koen että pidettiin punaisesta langasta, haetaan ratkaisuja, henkilöstön ääni kuuluisi ja keskustelu kiivasta. En älyttömän kriittinen, mutta keskustelun tarve älytön. Varmaan jossain vaiheessa mietin sitä, että niin paljon keskusteltavaa, että onko hoitoryhmä vai työskentelyryhmä, kannettiin omaa kuormaa siihen.</i></p> <p><i>- miinusta: ei olla koettu saavan hyötyä työhön työpajasta.</i></p>
Kehittämistä vaativat asiat kriteereissä	<p><i>Kriteereitä vaikea tiivistää jämäkäksi kokonaisuudeksi, vieläkin liian sirpaleiset.</i></p> <p><i>Yhtyy viestiin: kriteereitä vaikea tiivistää jämäkäksi kokonaisuudeksi, vieläkin [jäi] liian sirpaleiseksi.</i></p> <p><i>Välillä koin, että keskustelussa tuli meistä käsin se, että kaikki ne asiat mitkä työpaikalla ja työhyvinvointiin on olemassa ja vaikuttaa ja pitää tässä olla.</i></p> <p><i>Aina niin, että kun asioista keskustellaan niin eri assosiaatioita tulee niin tulee esille tunteet. Kriteerit luodaan, niin olisiko kannattanut ohjeistaa minkälaiseen muotoon kriteeri muotoillaan sinne. Olisi pitänyt ottaa aikaa siihen. Vetäjä kuitenkin ohjaaja/ jäsentäjä, meidän juttuhan tämä on. Kun luotiin kriteereitä oli ihan sekaisin täällä, sitten keskenämme</i></p>

Aihealue	Kokemukset
	<i>jaoteltiin jollain lailla, että joku järki tässä säilyy.</i>
	<i>Kaikki pitää mainita.</i>
Kehittämistä vaativat asiat muun henkilöstön osallistumisessa	<i>Jos esimies mukana niin silloin molempien [] niin henkilöstökokouksissa kerrottu prosessin vaiheista ja henkilöstöllä mahdollisuus reagoida, kommentoida. []-asia vielä vaiheessa, hakee muotoaan, jälkiviisaana tämä olisi ollut hyvä paikka profiloida.</i>
	<i>Hankeesta monella epäselvyyttä, ehkä ne jotka eivät ole aina, esimerkiksi osa-aikaeläkkeellä, kysyivät että mikä se tedi on, mitä siellä teette.</i>
	<i>Harvoin kaikki paikalla.</i>
	<i>[Olisiko voinut omissa ryhmissä vielä keskustella?] Muitakin kun tietyt työntekijät kokoontuu, tällaista ollaan ajateltu, mitä mieltä olette. Olisi elänyt muuallakin kuin meidän työryhmässä.</i>
	<i>Välitehtävissä hirveän vähän tuli viestejä, pyydettiin henkilöstöltä, minimaalista. Voisi analysoida miksi minimaalista (niin paljon kyselyitä, ihmisillä kiire, mikä tämä on, miten vastata).</i>
	<i>Pääasiassa kriteeristön lähtömateriaali koko henkilökunnan luomaa, mutta sen jälkeen osin meistä johtuvista syistä asia jäänyt vähälle huomiolle toistaiseksi.</i>

Kokemusten perusteella työpajatyöskentelyssä ja välitehtävissä sekä menetelmän edelleen kehittämisessä tulee huomioida:

- työpajatyöskentelyn selkeä kuvaaminen
- välityöskentelyn ohjeistus
- edustuksellisen ryhmän jäsenten rooli ja vastuu jatkotyöskentelystä työyhteisössään selkeämmäksi alusta alkaen.

Kysymys työpajatyöskentelyn jämäkkyudesta on mielenkiintoinen. Toisaalta työskentely eteni etukäteen esitellyn suunnitelman mukaisesti, toisaalta taas työpaikan ehdoin. Yhdessä tekemisen ollessa keskeistä, ajan antaminen keskustelulle muodostui erittäin tärkeäksi työpajoissa. Vaikka toiminnan suunnitelman toteuttaminen on tärkeä, kaavamaisen etenemisen vaarana on keskustelun katkaiseminen lyhyeen sekä myös yhdessä tekemisen alikorostuminen. Menetelmän edelleen kehittämisessä työskentelyn jämäköittämistä olisi tiukempien rajojen vetämisen sijasta rakentavampaa lähestyä työskentelyn tarkemman kuvauksen kautta. Avaamalla lähtökohtia, kuten yhdessä tekemisen tärkeyttä, sekä korostamalla prosessinomaisuutta, edustukselliselle ryhmälle voi syntyä selkeämpi kuva työskentelystä, vähentäen näin ollen epävarmuutta toiminnan suunnasta. Myös välityöskentelyä on hyvä avata edustukselliselle ryhmälle, mutta työskentely selkiytyy varmasti

parhaiten edustuksellisen ryhmän roolien selkiytymisen myötä. Ryhmää voi sitten tukea roolissaan, erityisesti siinä miten muulle henkilöstölle saadaan tuotettua riittävästi tietoa siitä mitä ollaan tekemässä, ja miten heidät saadaan ottamaan osaa välitehtäviin. Keskustelu kriteeristön muokkaamisen vaikeudesta jäi myös mietityttämään. Kriteeristö muokattiin tavoitemuotoon tutkijan toimesta ja alistettiin kommentoitavaksi ja hyväksyttäväksi, jonka jälkeen sitä muokattiin edelleen saadun palautteen pohjalta.

4.4 Kehittämiskohteiden valinta ja toimenpiteiden suunnittelu

4.4.1 Äänestystulokset ja kehittämiskohteiden valinta

Kolmannessa työpajassa käytiin läpi äänestystulokset ja priorisoitiin kehittämiskohteita. Äänestystulokset käytiin läpi kahdella eri tavalla: alustavia tuloksia oli joko koottu valmiiksi esitykseen, joista keskusteltiin ja jota täydennettiin työpajassa tai tuloksista keskusteltiin ja samalla asioita kirjattiin ylös. Molempien työpaikkojen työterveyshoitajat osallistui-
vat ensimmäistä kertaa työpajoihin. Kriteereitä oli runsaasti, joten edustuksellinen ryhmä valitsi äänestystulosten ja työpajassa käydyn keskustelun perusteella tärkeimpiä kehittämiskohteita. Osa kehittämiskohteista oli sellaisia, jotka toteutuivat nopeasti vain hoitamalla asia kuntoon ja osa kehittämiskohteista vaati pidempiaikaista kehittämistä. Nopeasti hoidettavia kehittämiskohteita sai valita useampia, pidempiaikaista kehittämistä vaativia kohteita valittiin vähemmän. Esimerkinomaisesti nopeasti hoidettava asia voisi olla hitaasti toimivan tietokoneen vaihtaminen uuteen; pidempiaikainen kehittämiskohde voisi olla esimiestyön kehittäminen.

4.4.2 TULOS: Kehittämistä vaativat kriteerit

Äänestystuloksista poimittiin kehittämistä vaativat kriteerit, joita oli yhteensä 75 (17 prosenttia kaikista työpaikkojen terveyttä ja hyvinvointia edistävästä kriteereistä) (Taulukko 7 Kehittämistä vaativiksi äänestetyt kriteerit).¹¹ Kehittämistä vaativista kriteereistä 57 prosenttia (43 kriteeriä) sijoittui työn organisointi ja työyhteisö ulottuvuuksien alle. Kaikista kategorioista, kolme suurinta olivat *Ohjeet, hyvät käytännöt ja yhteiset toimintatavat* (9 kriteeriä), *Sisäilma* (7 kriteeriä) sekä *Tilojen ja työpisteiden tilavuus ja toimivuus* (6 kriteeriä). Kuten työpaikan terveyttä ja hyvinvointia edistävän työpaikan kriteereitä tarkastellessa, myös äänestystuloksissa korostui työn organisointiin liittyvät tekijät: työn organisoinnin alle sijoittui 45 prosenttia kaikista kehittämistä vaativiksi äänestetyistä kriteereistä, työympäristöön 28 prosenttia ja työyhteisöön 12 prosenttia. Kehittämistä vaativien kriteerien painottuminen työolosuhteisiin liittyviin tekijöihin osoittaa sen, että työhyvin-

¹¹ ANALYYSISTA: Analyysissa on huomioitu vain ne kriteerit, jotka saivat eniten ääniä kohtaan "Asia vaatii kehittämistä". Kriteerit, jotka jakautuivat tasan esimerkiksi "Asia kohtalaisessa kunnossa" ja "Asia vaatii kehittämistä" välillä ei ole huomioitu taulukossa. Myöskään niitä kriteereitä ei ole huomioitu, joissa äänet jakautuivat tasan "Asia vaatii kehittämistä" ja kriteerin äänestämättä jättämisen välille.

voinnin edistämistä on hyvä lähestyä ensisijaisesti työn kautta. Keskittymällä syihin seurauksien sijaan on mahdollista saavuttaa kestävämpiä ratkaisuja työpaikoilla.

Taulukko 7 Kehittämistä vaativiksi äänestetyt kriteerit.

Ulottuvuus (KVK/ kriteerit yhteensä)	Kategoria (KVK/ kriteerit yhteensä)	Esimerkkejä kehittämistä vaativista kriteereistä (KVK)
Työympäristö (21/76)	Tilojen ja työpisteiden tilavuus ja toimivuus (6/26)	<i>"Asiakkaiden huoneet ovat riittävän tilavat".</i> <i>"Työntekijöiden kahvihuone on riittävän tilava".</i> <i>"Huoneiden ovet ovat tarpeeksi leveät".</i> <i>"Sosiaalitila on tilava ja toimiva".</i>
	Laitteet, apuvälineet, kalusteet ja asiakkaiden varusteet (3/16)	<i>"Työhön tarvittavat laitteet ovat toimivia kaikissa työtiloissa (– –)".</i> <i>"Työntekijöillä on tarvittaessa tietokone käytettävissään".</i>
	Sisäilma (7/10)	<i>"Sisäilma työympäristössä on hyvä (– –)".</i> <i>"Lämpötila huoneissa on kesällä sopiva".</i> <i>"Huoneissa on hyvä ilmastointi".</i> <i>"[Rakennus] saunatilassa on hyvä ilmanvaihto".</i>
	Ergonomia (1/5)	<i>"Työolosuhteet ovat ergonomisesti hyvät".</i>
	Säilytys (4/4)	<i>"Apuvälineet mahtuvat asiakkaiden huoneisiin".</i> <i>"Varastotilat sijaitsevat sopivissa paikoissa".</i>

Ulottuvuus (KVK/ kriteerit (KVK/ kriteerit yhteensä) yhteensä)	Kategoria	Esimerkkejä kehittämistä vaativista kriteereistä (KVK)
Työn organisointi (34/178)	Ohjeet, hyvät käytännöt ja yhteiset toimintatavat (esim. ohjeiden olemassaolo ja toimivuus) (9/41)	<p><i>"Sijaisjärjestelyihin on selkeät ohjeet".</i></p> <p><i>"Turvapuhelimen käyttöön on selkeät ohjeet/ käytännöt".</i></p> <p><i>"Perehdyttämiseen on olemassa kaavake" x 2.</i></p> <p><i>"Sisäilmaongelmien hoitamiseen on selkeät toimintakäytännöt".</i></p> <p><i>"Työntekijöillä on selkeät pelisäännöt asiakastilanteisiin (– –)".</i></p> <p><i>"Eri [työpisteillä] on yhtenäiset toimintamallit".</i></p> <p><i>"Varhainen puheeksiotto toimii käytännössä".</i></p>
	Työtehtävien organisointi, selkeys ja toimivuus (5/25)	<p><i>"Työajanseuranta on tarkoituksenmukainen ja palvelee työsuunnittelua".</i></p> <p><i>"Työtehtävien uudelleen organisointi on toimivaa".</i></p> <p><i>"Työntekijöillä on riittävästi aikaa hoitaa työtehtävänsä".</i></p>
	Ammattitaito, työn hallinta, ATK- ohjelmien koulutus ja työnohjaus (3/16)	<p><i>"Sijaiset ovat ammattitaitoisia".</i></p> <p><i>"Työntekijöillä on riittävästi koulutusta ATK-ohjelmien käyttöön".</i></p> <p><i>"Työntekijät saavat riittävästi työnohjausta".</i></p>
	Tukipalvelujen toimivuus, ATK- tuki sekä huolto- ja sähkökatkot (3/13)	<p><i>"Keskitetyt palvelut toimivat".</i></p> <p><i>"ATK-tuki on käytettävissä".</i></p>
	Työtehtävien määrä ja jakautuminen (1/12)	<i>"Yhteisesti hoidettavat asiat [eri yksiköiden] kanssa hoidetaan tasapuolisesti".</i>

Ulottuvuus (KVK/ kriteerit yhteensä)	Kategoria (KVK/ kriteerit yhteensä)	Esimerkkejä kehittämistä vaativista kriteereistä (KVK)
Työyhteisö (9/67)	Resurssit (henkilö, sijaiset, muut) (3/9)	<i>"Joka työvuorossa on riittävästi työntekijöitä".</i> <i>"Kaikki työ on sisällytetty resursseihin (– –)" x 2.</i>
	Viestintä ja tiedottaminen (4/9)	<i>"Sähköisen tiedottamisen painoarvo on sopiva (työntekijöiden aikaan, taitoihin, haluun lukea materiaalia sähköisesti) ".</i> <i>"Sisäilmamittausten tulokset ovat työntekijöiden tiedossa".</i> <i>"Tiedottaminen muutoksista on riittävää".</i>
	Ohjelmistojen määrä, toimivuus ja käyttöönotto (3/7)	<i>"Käytännölliset, toimivat ohjelmat (ATK)".</i> <i>"Uusien IT-sovellutusten määrä on kohtuullinen".</i> <i>"Uusien IT-sovellusten käyttöönotto toteutetaan suunnitelmallisesti".</i>
	Muutokset ja tulevaisuus (2/6)	<i>"Tulevaisuus tuntuu turvalliselta työn kannalta".</i> <i>"Tulevaisuus näyttää riittävän selkeältä".</i>
	Työaika, ylityöt ja tauot (1/6)	<i>"Ylityöt on mahdollista korvata helposti".</i>
	Kulttuuri ja ilmapiiri (2/18)	<i>"Ilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen".</i> <i>"Työntekijät arvostavat toisiaan ja hyväksyvät erilaisuuden".</i>
	Yhteistyö (1/12)	<i>"Yhteistyö [työpisteiden] välillä on toimivaa".</i>
	Vuorovaikutus (1/9)	<i>"Työntekijöille on yhteinen palaveri, jossa voidaan purkaa asioita".</i>

Ulottuvuus (KVK/ kriteerit yhteensä)	Kategoria (KVK/ kriteerit yhteensä)	Esimerkkejä kehittämistä vaativista kriteereistä (KVK)
Mahdollisuus kehittää omaa osaamista työssä (1/31)	Yhteisöllisyys (4/7)	<i>"Työntekijät [yksikkö] kokevat kuuluvansa yhteiseen työyhteisöön [eri yksiköiden] kanssa".</i>
	Voimavaratekijät (1/6)	<i>"Työyhteisö on voimavara".</i>
	Osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen sekä työura (1/25)	<i>"Työntekijällä on riittävästi aikaa perehtyä oman alansa tietoon (– –)".</i>
	Tyky-toiminta (7/51)	<i>"Työnantaja tukee työntekijän terveyden edistämistä riittävästi".</i> <i>"Työntekijän terveyden edistämiseen on riittävät taloudelliset edellytykset".</i>
	Ruokailu (1/5)	<i>"Työpaikkaruokailu on laadukkaasti järjestetty".</i>
Työterveys- huollon palvelut (3/32)	Ohjaus (4/4)	<i>"Äänenhuoltoon on saatavilla ohjausta" x 2.</i> <i>"Työn henkiseen kuormittavuuteen on saatavilla ohjausta" x 2.</i>
	Terveystarkastus ja terveyssuunnitelma (1/6)	<i>"Työntekijä saa terveystarkastuksesta terveyssuunnitelman".</i>
	Tieto työstä (2/3)	<i>"Työterveyslääkäri tietää riittävästi työntekijän työstä" x 2.</i>

4.4.3 Kehittämissuunnitelmien laatiminen

Priorisoinnin jälkeen laadittiin kehittämissuunnitelmat, joissa kuvattiin toimenpiteet, vastuhenkilöt ja toimenpiteiden aikataulu (ks. Liite 3 Esimerkki kehittämissuunnitelmasta). Työpajoissa kolme – viisi ryhmät laativat kehittämissuunnitelmiaan. Välitehtävissä ryhmät miettivät muun muassa sitä mitä asioita lähdetään kehittämään ja miten. Työpajoissa kolme ja viisi molempien työpaikkojen työterveyshoitajat olivat mukana ja toisen työpaikan työterveyshoitaja oli myös mukana neljännessä työpajassa.

Kehittämissuunnitelman työstäminen jatkui toisella työpaikalla viidennen työpajan jälkeen. Edustuksellinen ryhmä oli omatoiminen ja lisäsi suunnitelmaan uusia kriteereitä ja olemassa olevia kriteereitä muutettiin. Myös ulottuvuuksia muutettiin työpaikalle sopivimmiksi siten, että *mahdollisuus kehittää omaa osaamista töissä* muuttui ulottuvuudeksi

osaaminen; tyky-toiminta muuttui ulottuvuudeksi *terveys ja työkyky*; ja *työterveyshuollon palvelut* muuttui ulottuvuudeksi *työterveyshuolto*.

Kehittämissuunnitelman aktiivisessa työstämisessä on puolensa, sillä suunnitelmaa, ja sen sopivuutta työpaikkaan, tulee tällöin pohdittua syvällisesti. Toisaalta taas suunnitelman hiominen kovin pitkään voi hidastaa turhaan kehittämistyön käynnistymistä. Suunnitelman työstämisessä on hyvä miettiä sen tarkoitusta. Niin kriteeristön kuin kehittämissuunnitelman alkuperäinen tarkoitus tutkijoiden näkökulmasta on, että kyseessä on jatkuvasti muuntuva ja "elävä" työväline työpaikan terveyden ja hyvinvoinnin edistämässä, jota päivitetään sitä mukaan kun tilanne niin vaatii. Tässä suhteessa eri työpaikoilla on näiden kokemusten perusteella erilaisia toimintakulttuureja.

4.4.4 TULOS: Kehittämissuunnitelmat terveyttä ja hyvinvointia edistäväksi työpaikaksi

Työpaikat muodostivat yhteensä neljä kehittämissuunnitelmaa, joissa kehittämiskohteiksi nousivat 65 teemaa (Taulukko 8 Kehittämissuunnitelmien kehittämiskohteet ja toimenpiteiden vastuuhenkilöt).¹² Näistä enemmistö (35 kohdetta, 54 %) sijoittui työn organisointi-ulottuvuuden alle. Osa kohteista liittyi suoraan tuotettuihin kriteereihin, esimerkiksi *Tilojen ja työpisteiden tilavuus ja toimivuus*- kategoriassa kehittämiskohteina olivat sosiaalitiila, työ- ja opetustilat, sekä potilaiden mahdollisuus osallistua yhteisiin tilaisuuksiin. Muiksi kehittämiskohteiksi nostettiin muun muassa seuraavia kokonaisuuksia: työvälineet ja laitteet; sisäilma; erilaiset ohjeet ja toimintatavat, esimerkiksi varhaisen tuen malli; työtehtävien organisointi, esimerkiksi työtehtävän uudelleen organisointi; tiedonkulku; yhteisöllisyys; osaamisen kehittäminen; terveys ja työkyky sekä työterveyshuollon palvelut.

Valitut toimenpiteet kohteiden kehittämiseksi olivat monipuolisia. Työ- ja opetustilojen kehittämisessä toimenpiteinä olivat esimerkiksi asiakaspalautteen käsittely sekä tilojen käytön pelisäännöt. Yhdessä kehittämissuunnitelmassa oli muutettu kriteerien verbimuodot sekä lisätty uusia kriteereitä. Esimerkiksi työpaikan terveyttä ja hyvinvointia edistävä kriteeri *Työntekijät otetaan mukaan muutosten suunnitteluun* muuttui kehittämissuunnitelmassa kriteeriksi *Työntekijät on otettu mukaan muutosten suunnitteluun*. Osa kehittämiskohteista muodosti uusia aihekokonaisuuksia, kuten muutosjohtaminen, jonka alle sijoittui muun muassa edellä mainittu kriteeri sekä uusi kriteeri *Muutokset on toteutettu hallitusti*.

¹² ANALYYSISTA: Kehittämiskohteiden luokittelussa huomioitiin mihin kategorioihin kriteerit ja kehittämisestä vaativat kriteerit olivat sijoittuneet aiemmissa tuloksissa. Esimerkiksi jos *pelisäännöt* oli luokiteltu *Ohjeet, hyvät käytännöt ja yhteiset toimintatavat* kategorian alle, kehittämiskohde sijoittui myös nyt tämän kategorian alle. Joitakin kehittämiskohteita oli vaikea luokitella, sillä toimenpiteet saattoivat liittyä laajemmin aiheeseen. Esimerkiksi kehittämiskohde *Tietotekniset palvelut* sijoitettiin *Laitteet, apuvälineet, kalusteet ja asiakkaiden varusteet* kategorian alle, sillä toimenpiteissä mainittiin tilattu tietokone, mihin tulostimet sijoitetaan ja *ohjelmiston käytön harjoittelu*. Toimenpiteiden takia kehittämiskohde ei soveltunut esimerkiksi *Tukipalvelujen toimivuus*, *ATK-tuki sekä huolto- ja sähkökatkot* kategoriaan. Toimenpiteet liittyivät enemmän laitteisiin, joten kohdetta ei luokiteltu *Ammattitaito, työn hallinta*, *ATK-ohjelmien koulutus ja työnohjaus* kategoriaan.

Kehittämiskohteina oli myös uusia kehittämiskohteita, jotka eivät esiintyneet aiemmin työpaikan terveyttä ja hyvinvointia edistävinä kriteereissä. Uudet kehittämiskohteet liittyivät tuleviin muutoksiin, esimerkiksi niiden suunnitteluun, sekä osaamisen kehittämiseen, esimerkiksi yhteistoiminnallisen osaamisen kehittämisen tukemiseen. Osassa kehittämissuunnitelmista ilmeni myös yhteisiä kehittämiskohteita, kuten perehdytys, sijaistjärjestelyt, tiedonkulun tehostaminen, yhteisöllisyys ja varhainen tuki. Tunnusomaista yhdelle työpaikalle oli osaamisen kehittäminen, tukeminen, kartoittaminen ja suunnitelmat (4 kohdetta).

Kehittämissuunnitelmissa toimenpiteiden vastuuhenkilöinä oli enimmäkseen työpaikkojen edustajia, eli työpaikkojen vastuuhenkilöitä ja -ryhmiä. Joidenkin toimenpiteiden kohdalla vastuuhenkilöinä oli myös työpaikan ulkopuolisia asiantuntijoita, kuten työpaikkojen työterveyshuollot ja Työterveyslaitos. Joidenkin toimenpiteiden kohdalla vastuuhenkilö oli määrittelemätön, mutta osassa näistä oli kuvattu miten jokin tuleva muutos vaikuttaa kehittämiskohteeseen myönteisesti. Olisiko tällöin ajateltu, että kyseiselle kehittämiskohteelle ei tarvita vastuuhenkilöä tilanteen muuttuessa itsestään?

Taulukko 8 Kehittämissuunnitelmien kehittämiskohteet ja toimenpiteiden vastuuhenkilöt.

Ulottuvuus	Kategoria (lukumäärä)	Vastuuhenkilöt
Työympäristö	Tilojen ja työpisteiden tilavuus ja toimivuus (4)	Esimiehet, ko. vastuuhenkilöt, työsuojelu, ei määritelty.
	Laitteet, apuvälineet, kalusteet ja asiakkaiden varusteet (3)	Ko. vastuuhenkilöt, esimiehet, kaikki?
	Sisäilma (4)	Työterveyshuolto, esimiehet, ko. vastuuhenkilö, ei määritelty.
	Turvallisuus (2)	Ko. vastuuhenkilöt (vai [yhdistys]?), ei määritelty.
	Säilytys (1)	Ko vastuuhenkilöt, esimiehet.
	Ergonomia (1)	Työntekijä (?; yhteyshenkilönä kouluttajille), ei määritelty.
Työn organisointi	Ohjeet, hyvät käytännöt ja yhteiset toimintatavat (esim. ohjeiden olemassaolo ja toimivuus) (14)	Työsuojelu, esimiehet, työterveyshuolto, Työterveyslaitos, ko. vastuuhenkilöt ja -ryhmät, työpaikka.

Ulottuvuus	Kategoria (lukumäärä)	Vastuuhenkilöt
Työyhteisö	Työtehtävien organisointi, selkeys ja toimivuus (11)	Esimiehet, kaikki yhdessä?, ko. vastuuhenkilöt ja -ryhmä, työterveyshuolto, työsuojelu, luottamusmiehet, työntekijä, ?, Työterveyslaitoksen asiantuntija(t), muut asiantuntijat, ei määritelty.
	Tukipalvelujen toimivuus, ATK-tuki sekä huolto- ja sähkökatkot (1)	Ko. vastuuhenkilö(t) .
	Työtehtävien määrä ja jakautuminen (2)	Ko. vastuuhenkilö, esimiehet, työntekijä.
	Resurssit (henkilö, sijaiset, muut) (2)	Ko. vastuuhenkilö, ei määritelty.
	Viestintä ja tiedottaminen (3)	Esimiehet (?), työntekijät, ko. vastuuhenkilöt.
	Ohjelmistojen määrä, toimivuus ja käyttöönotto (1)	Ko. vastuuhenkilöt, esimiehet.
	Työn kuormittavuus (1)	Työterveyshuolto, esimiehet, työsuojelu, työntekijät.
	Kulttuuri ja ilmapiiri (1)	Ko. vastuuhenkilö, Työterveyslaitos.
	Vuorovaikutus (1)	Ko. vastuuhenkilö, Työterveyslaitos.
	Yhteisöllisyys (3)	Ei määritelty, ko. vastuuhenkilöt ja -ryhmät, Työterveyslaitos, työntekijät, työterveyshuolto.
Mahdollisuus kehittää omaa osaamista työssä	Varhainen puuttuminen (1)	Ko. vastuuhenkilö, työterveyshuolto, esimiehet, työsuojelu, luottamusmiehet, jokainen työyhteisön jäsen.
	Osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen sekä työura (3)	Esimiehet, ko. vastuuhenkilö, työterveyshuolto, työntekijät, ei määritelty.
	Koulutussuunnitelmat ja osaamiskartoitukset (1)	Työntekijät, esimiehet.

Ulottuvuus	Kategoria (lukumäärä)	Vastuuhenkilöt
Tyky-toiminta	Tukeminen ja eri ryhmien huomiointi (esim. ikääntyvien tarpeet/ työkyky) (2)	Ei määritelty.
	Ohjaus (1)	Ei määritelty.
Työterveys- huollon palvelut	Terveystarkastus ja terveyssuunnitelma (1)	Työterveyshuolto.
	Palvelut (1)	Työsuojelu, ko. vastuuhenkilöt, työterveyshuolto.

4.4.5 Kokemuksia ja havaintoja äänestyksestä ja kehittämissuunnitelmien laatimisesta

Toiminnan arvioinnissa äänestyksen ja kehittämissuunnitelmien laatimisen osalta pohdittiin muun muassa sitä, mitä asioita äänestystuloksista tulee nostaa esille (Taulukko 9 Työpaikkojen kokemukset äänestyksestä ja kehittämissuunnitelmien laatimisesta).

Taulukko 9 Työpaikkojen kokemukset äänestyksestä ja kehittämissuunnitelmien laatimisesta.

Aihealue	Kokemukset
Onnistumiset	<p><i>Kyllä [kriteeristöstä nostettu esille tärkeimmät kehittämiskohteet].</i></p> <p><i>Kyllä [valintatapa oli oikea], yhdessä pohdittu parannusta vaativia kohteita.</i></p> <p><i>Ollaan keskusteltu kehittämiskohteista.</i></p>
Kehittämistä vaativat asiat	<p><i>[Kriteereitä vaikea tiivistää jämäkäksi kokonaisuudeksi] Halunnut, että löydetty ne ihan kriittiset menestystekijät, eli että mitkä nyt on sitten ne että tietyllä aikavälillä on saatava ne, vaikka yritettiin, liian sirpaleinen. Ja nyt hirveän vaikea jalkautuksessa (pienä, isoa). Olisiko ryhmänä pitänyt pystyä tekemään enemmän valintaa?</i></p> <p><i>[Äänestys onko sillä käyttöä?] Selvästi tuo, että kun meillä tulossa niin suuri muutos ihan koko käytännön työskentely menee uusiksi niin en ole kaivanut vanhoja esille. Uusia (mitä on mihin pitää panostaa), jättäisin vanhat. Periaatteessa kaikki menee uusiksi, perustyö entisellään, muu muuttuu ihan kokonaan.</i></p>

Aihealue	Kokemukset
	<p><i>Kertaus opintojen äiti, kokisin, että kannattaisi kaivaa täällä. Itse mietin, että yksikössä voisi olla yhden palaverin yhteinen asia, että siinä olisi kaikki yksiköstä sen kerran kun mahdollisuus ja siinä käytäisi ja siinä voisi ruveta sitä avoimuutta ehkä tulemaan enemmän.</i></p> <p><i>Tässä muistettava, että tulee uusi esimies, kuinka hänen tietoon. Itselle, että apua voi kun olisi hoksannut pyytää matkan varrella. Meidän pitää miettiä että miten se menee, mikä hänen roolinsa on näiden kysymysten esille nostamisessa ja juurruttamisessa.</i></p> <p><i>[Kaikki pitää mainita.] Mehän nostettiin äänestyksessä ne jotka sai isot luvut, mutta olisiko pitänyt nostaa sieltä kaikkein tärkeimmät ja viedä eteenpäin, nämä ne isot. Voi vieläkin.</i></p>

Äänestyksen arvioinnissa on myös nostettava esille äänestyslomakkeen kommentointi äänestysvaiheessa. Kommentoinnin tarkoituksena oli vielä äänestysvaiheessa tarjota jokaiselle vastaajalle mahdollisuus muokata kriteeristöjä ja kommentoida niitä. Ongelmaksi muodostui se, että vastaajien kommentteja, erityisesti uusien kriteerien osalta, ei ollut mahdollista niin sanotusti hyväksyttää muilla. Vaikka osa vastaajista oli lisännyt samantyyllisiä kriteereitä, kaikilla ei kuitenkaan ollut mahdollisuutta kommentoida niitä. Näin ollen uusia kriteereitä ei voitu lisätä kriteeristöihin vaikkakin kommentit sisällytettiin äänestystuloksiin, jotka edustukselliset ryhmät kävivät läpi. Äänestystuloksissa esiintyi myös sitä, että vastaajat valitsivat kahden vastausvaihtoehdon väliltä, esimerkiksi ruksi laitettiin *asia kohtalaisessa kunnossa* ja *asia kunnossa* välille.

Kokemuksien perusteella kehittämissuunnitelmien laatimisessa tulee jatkossa:

- miettiä huolellisemmin miten kriteeristöjen kommentointi toteutetaan ennen äänestystä
- miettiä miten äänestys toteutetaan ja harkita uusien vastausvaihtoehtojen lisäämistä
- tarkemmin miettiä mitä kehittämiskohteita lähdetään työstämään.

Kriteeristöjen kommentointi on haasteellinen asia. Mikäli uusia kriteereitä lisätään, ne tulee hyväksyttää muilla, mikä tarkoittaa sitä, että kommentointi tulee tehdä kaksi kertaa. Mitä tulee äänestykseen, äänestyslomakkeen vastausvaihtoehtoihin voisi lisätä vaihtoehtoja *asia ei koske minua* ja *en osaa sanoa*, sillä äänestystuloksissa osa oli jättänyt vastamatta joihinkin kohtiin ja kirjoittanut esimerkiksi, että *ei kokemusta*. Vastausvaihdot voisi muuttaa vaikka numeroskaalalle 1-5, jossa ykkösen kohdalla lukee *asia vaatii kehittämistä*, kolmosen kohdalla *asia kohtalaisessa kunnossa* ja viitosen kohdalla *asia on kunnossa*. Kehittämiskohteiden valinnassa edustukselliselle ryhmälle tulee avata valitsemisen logiikka: nopeasti hoituvia asioita voi valita enemmän, mutta suuria kehittämiskohteita ei kannata valita viittä enempää.

4.5 Kehittämissuunnitelmien toteuttaminen ja toiminnan arviointi

4.5.1 Kehittämissuunnitelmien toteuttaminen

Kehittämissuunnitelmien valmistuttua siirryttiin niiden toteuttamiseen. Vastuu kehittämisestä oli työpaikoilla, vetäjän ja tutkijan tukiessa kehittämistyötä. Joihinkin kehittämissuunnitelmissa määriteltäisiin aiheisiin, tai myöhemmin esille nousseisiin aiheisiin, järjestettiin valmennuksia. Valmennuksella tarkoitamme ennen kaikkea käytännönläheistä tukemista ja ohjausta, ei niinkään opetusta tai koulutusta. Valmennuksen tavoitteena oli esimerkiksi valmistautuminen johonkin tulevaan tai sitten ratkaisujen ja voimavarojen löytäminen nykyhetkeen. Työpaikoilla valmennuksia järjestettiin niin mukana oleville yksiköille kuin muillekin, samaan organisaatioon kuuluville yksiköille. Valmennus kohdentui yhdessä tapauksessa vain yhteen yksikköön.

Valmennuksien teemoina olivat yhteisöllisyys laadukkaan hoidon ja hoivan lähtökohtana; onnistunut muutosprosessi työntekijän näkökulmasta; kotiin tarjottavan hoidon ja hoivan uudet haasteet; vanhuksen tarpeet ja yhtenäiset palvelukäytännöt; vuorovaikutus; sekä muutos. Esimerkiksi vanhuksen tarpeet ja yhtenäiset palvelukäytännöt valmennuksessa työntekijät saivat ryhmissä harjoitella valitsemiensä työprosessien kuvaamista prosessikaavion muodossa. Kuvauksien tarkastelun yhteydessä tunnistettiin monia käytännön toimenpiteitä prosessin yksinkertaistamiseksi. Samalla oltiin yhdessä luomassa ja kuvaamassa yhteistä tapaa toimia. Toinen valmennus liittyi muutoksen merkityksen analysointiin itse kunkin työntekijän kohdalla. Taustalla oli terveydenhuoltolain voimaantulo ja siihen liittyen sosiaali- ja terveystoimen yhdistyminen, jonka vaikutukset tuntuvat erityisen voimakkaina avopalveluiden uudelleen organisoituessa. Esille nousi analyysin tuloksena muun muassa ammattitaitoon kohdistuvat uudet vaatimukset. Myös toisessa organisaatiossa muutoksen kohtaaminen nousi merkitykselliseksi yhteiskunnallisten muutosten aktiivoina; koulutuspalvelujen uudelleen organisoituminen etenkin ammatillisen koulutuksen osalta tuli ajankohtaiseksi tämän hankkeen aikana.

Kehittämisvaiheen aikana työpaikkoihin oltiin yhteydessä kysyen kuulumisia, miten esimerkiksi menee, miten kehittämistyö etenee ja onko tarvetta lisätuelle. Työpaikkoja tuettiin myös lähettämällä heille kirjallista materiaalia, joista oli ollut puhetta esimerkiksi työpajassa tai josta ajateltiin olevan hyötyä kehittämisessä. Esimerkkeinä kirjoista mainittakoon Molanderin (2003) kirja *Työtunteet – esimerkkinä vanhustyö* sekä Salan, Sihvon ja Laineen (2003) kirja *Ääniergonomia. Toimiva ääni työvälineenä*. Prosessin mukautuvaisuus muuttuviin tilanteisiin oli tärkeä näkökulma prosessin toteuttamisessa. Kehittämissuunnitelmissa määritellyt asiat saattoivat muuttua ennakoimattomien muutoksien takia ja suunnitelmien toteuttamisen yhteydessä esille saattoi nousta uusia tarpeita. Prosessissa mikään ei ollut "kiveen hakattu", vaan prosessi eli ja muovautui jatkuvasti, mikä vaati niin työpaikoilta kuin vetäjiltä joustavuutta ja uusiin tilanteisiin tarttumista. Kustannuksia on kuitenkin mahdollista ennakoida jo prosessin suunnitteluvaiheessa ja käytännössä voidaan ajatella, että työpaikoilla järjestetään joko kolme tai neljä pienempää valmennusta tai esimerkiksi yksi isompi valmennus, joka tarjotaan koko työpaikalle. Kaikkea ei myöskään tarvitse tehdä itse vaan on hyvä miettiä missä asioissa voidaan esimerkiksi hyödyntää

työterveyshuollon osaamista ja asiantuntemusta. Ohjauksessa/valmennuksessa voi hyödyntää työpaikoilla jo tapahtuvia asioita ja olemassa olevia foorumeita. Näin toimien voidaan edistää työhyvinvoinnin juurtumista luonnolliseksi osaksi työpaikan toimintaa.

4.5.2 Toiminnan arviointi

Ensimmäisessä arviointipalaverissa tarkasteltiin yhteiskehittelyprosessia, kriteereitä ja niistä nousevia kehittämiskohteita sekä terveyttä edistävän työpaikan vakiintumista käytännöksi (ks. Liite 4).¹³ Työpaikoille lähetettiin etukäteen kysymykset ja heitä ohjeistettiin vapaamuotoisesti vastaamaan pääteemoihin, joita tulisi täydentämään palaverissa. Esimerkiksi yhteiskehittelyprosessin arvioinnissa pohdittiin keiden tahojen tulee olla mukana työpajoissa sekä missä hanke onnistui ja missä on parantamisen varaa. Kriteereiden ja kehittämiskohteiden kohdalla pohdittiin muun muassa sitä nostettiin kriteeristöä tärkeimmät kehittämiskohteet, miten kehittämistyö sujui ja miten sitä jatketaan. Vakiintumisen kohdalla pohdittiin muun muassa kehittämistyön jatkuvuuden varmistamista sekä työhyvinvoinnin kehittämisen sisällyttämistä työpaikan rakenteisiin. Edellä mainittujen teemojen lisäksi esille sai tuoda myös muita kommentteja hankkeesta.

Molemmilla työpaikoilla järjestettiin kaksi arviointipalaveria. Toiminnan arviointi tarjosi mahdollisuuden miettiä kehittämissuunnitelmassa vielä toteuttamattomia toimenpiteitä ja pohtia toteutetaanko niitä, ja jos toteutetaan, niin millä aikataululla. Arviointipalaverissa saattoi myös nousta esille tarve lisätuelle, johon pyrittiin vastaamaan yhdessä sovitulla tavalla. Myös arviointipalaverit vaikuttivat koko prosessiin, korostaen toiminnan jatkuvaa muovautumista.

4.5.3 Kokemuksia ja havaintoja kehittämissuunnitelmien toteuttamisesta

Kehittämissuunnitelmien toteuttamisen arvioinnissa keskusteltiin esimerkiksi kehittämis-kohteiden työstämisestä, mikä oli toteutunut ja mikä oli kesken. Työpaikkojen kokemuksia kehittämissuunnitelmien toteuttamisesta on kuvattu taulukossa 10. Kehittämis-kohteet on kuvattu taulukossa yleisellä tasolla ja tarkemmat kuvaukset kehittämis-kohteista, esimerkiksi toimenpiteiden suhteen, on jätetty pois tietosuojasyistä. Kehittämissuunnitelmien toteuttamisesta saatu yleinen palaute kaikista neljästä arviointipalaverista on huomioitu taulukossa, mutta kehittämis-kohteiden osalta vain toisen arviointipalaverin palaute on huomioitu, sillä kehittäminen oli edennyt. Kehittämis-kohteiden osalta ensimmäisten arviointipalaverien palaute osoitti, että joidenkin asioiden kohdalla oli edetty hyvin ja osa suunnitelluista toimenpiteistä oli toteutunut. Osa asioista oli vielä kesken, ja jotkut asiat olivat ennallaan tai huonontuneet (ks. liite 5).

Toisen arviointipalaverin palaute osoitti, että kehittämissuunnitelmissa esille nostettuja kehittämis-kohteita oli viety eteenpäin. Esimerkiksi työympäristöön liittyviä tekijöitä, kuten varastotiloja ja sisäilma-asioita, kehitetään huomioimalla ne tulevassa remontissa anta-

¹³ Ensimmäisessä arviointipalaverissa käytettiin muokattua versiota Helsingin hankkeen (TEDI työryhmä 2011) laatimista arviointikysymyksistä.

malla kehittämistarpeet suunnittelemisesta vastaavalle arkkitehdille. Työpaikat olivat laatineet varhaisen tuen mallin ja tiedottamista oli tehostettu. Myös sovitut valmennukset toteutuivat ja ne koettiin hyvinä (ks. Taulukko 10). Taulukossa on niputettu yhteen samoihin aihekokonaisuuksiin liittyviä palautteita (kommenttien lukumäärä on suluissa). Kommentit voivat koskea saman työpaikan eri yksiköitä tai sitten kahta eri työpaikkaa.

Taulukko 10 Työpaikkojen kokemukset kehittämissuunnitelmien toteuttamisesta.

Aihealue	Kokemukset
Havaintoja ja kysymyksiä	<p><i>Yhteiskehittelyn tuloksena syntyneen kriteeristön jalkautus on työpaikalla käyttöönottovaiheessa. Kehittämissuunnitelmaan sisältyy sekä lyhyen että pidemmän aikavälin kehittämistoimenpiteitä, joista osa myös linkittyy 2 ohjelmaan.</i></p> <p><i>Pitäisi lopettaa käyttämästä sanaa muutosta, loppuun kulunut ja [siihen] liitetään negatiivista. 80 luvulla voi vielä puhua, että on aika tasaista. 90 luvun puolenvälin jälkeen rupesi tapahtumaan kaikennäköistä kehittämistä. Muutoksia, muutoksia, muutoksia. Sen jälkeen ei omassa työssä ollut etteikö olisi pitänyt koko ajan kehittää jotain suuntaa toiseen. On tuntunut tosi turhautavalta tehdä kehittämisasioita, jotka eivät johda mihinkään. Täytyy vaan mennä eteenpäin kun työnantaja, jonka kautta tulee käskyt ja komennukset. Lopputulemaan tullut, että heittänyt ajattelun, että pitäisi olla työpaikalla työnteko jossain asennossa säilyvää. Koko aika kehittämistä suuntaan sun toiseen. Ei puhuta muutoksesta, yrittää vääntää oma ajatus että näin kuuluu olla, että siellä tapahtuu kaikennäköistä muutoksia kehittämisasioita, kuuluu olla työn sitä sellaista, tietysti tietyissä rajoissa, ei voi olla rönsyilemistä.</i></p> <p><i>Jos itsearviointityökaluksi. [Työpaikan olemassa olevassa] arviointityökalussa jää yleiselle tasolla, on aika paljon samoja, mutta kehittämissuunnitelma menee tarkemmalle tasolle. Voisi jatkojalostaa [ryhmään, vuosittain arvioida niissä. Vaatii jatkokyöstämistä kun kehittämissuunnitelmassa on monta osiota.</i></p> <p><i>TEDI loppuseminaari. Kehittämispäiviä ollut, jos olisi teemana hyvinvointi niin silloin sinne voisi ottaa tämän ja tästä muutoksesta jotakin, että keskittyisi tämän tyyppiseen, työn iloon. Henkinen jaksaminen voisi sekin olla siellä.</i></p>
Onnistumiset	<p><i>Uudelleen organisoitu työtehtävä: joskus joutuu muuttamaan, mutta aika hyvin se pelaa. Joitakin ongelmakohtia. Onko mitään missä toivoisi parannusta tai voisiko jotain tehdä eri tavalla?</i></p> <p><i>Remontti: piirustukset vasta tulleet, toivoo palautetta. Kunhan joskus toteutuu, ensi vuoden aikana. [Palaverissa katsottiin suunnitelmaa] Hyvä, että tulee esille ne ideat. [Entä varastotilat] alas, tekniikan ihmiset miettivät voisiko siihen tulla isompi hissi. Remontin yhteydessä erään</i></p>

Aihealue	Kokemukset
	<p><i>tilan ilmastointi. Ulospääsy suunnitelmassa. Tiettyyn tilaan pääsy, onko polttava tarve? Aika harvoin.</i></p> <p><i>Pelisäännöt/ yhteiset []käytännöt: Nämä koulutukset [valmennukset] mitä oli niin ne oli ihan hyviä. [Työntekijät] On keskustellut keskenään aika paljon näistä. Konkreettinen asia taustalla. Kyllä ne käy jatkuvasti sitä keskustelua. Haasteellinen. [Yhteispeli hirmuisen tärkeää. Tuntuuko, että päässeet eteenpäin?] Yhdessä yksikössä päästy, toisessa en tiedä. Olisi niitä yhteisiä, mustaa valkoisella, jotka ei pääse [lukisivat], mahdollisuuksien mukaan noudatettaisi sitä. On ollut kolme yhteistä [palaveria], ei ole tiettyyn asiaan nähden. Puolustan, menee aikaa.</i></p> <p><i>Perehdytys: on [uusittu/ päivitetty], kesken, mutta on tehnyt sitä, koottu eri asiat. Kehityskeskusteluissa selkeästi tuli se palaute niiltä, jotka viimeksi tulleet niin heidän mielestä perehdytys toimi hyvin. Perehdyttäminen: kansio olemassa, oikein hyvät ohjeet eräästä asiasta. (2)</i></p> <p><i>Ergonomia: työfysioterapeutti käynyt katsomassa kun uusi asiakas. Uusi vanha käytäntö. Toiset neuvovat jos ei ole paikalla. Melun suhteen muutettu toimintatapaa, ei onnistu aina, mutta vähemmän sellaista. Kuviteltiin, että saadaan koulutus, ei saatu, ei ollut osallistujia. Omasta aktiivisuudesta, työntekijöille kuntosalin käyttö ilmainen. Voisi miettiä teknisiä ratkaisuja eräässä asiassa, kärryt saatu, vaikeuksia tiettyinä aikana. Tämä asia ihan yhtenä juttuna siinä kehittämishankkeessa.</i></p> <p><i>Turvallisuusasia: tullut tehtyä paremmin tiettyinä aikana.</i></p> <p><i>Tilan lämpötila: kyllä ne hoiti sitä [työterveyshuollon tarkistaa ilmanvaihto]. Muutettiin toimintatapaa. Toinen tila: ilmanvaihto käynnistyy eri paikasta. Ei ongelma. Tiettyjen tilojen lämpötila: ostettiin tuulettimet ja sitten ison ikkunan eteen se markiisi. Tietty henkilöt erittäin hitaita korjaamaan yhtä asiaa. (3)</i></p> <p><i>Toteutunut muutos: Kyllähän sitä mietittiin silloin, onhan siinä tekemistä. En tiedä osataanko loppujen lopuksi valmistautua. Ei ole [erityisiä hankauspaikkoja], meillä oli hyvät työkäytännöt. Tietyillä työntekijöillä enemmän sopeutumista, pitäisi heiltä kysyä. Ei yhteisiä palavereja ollut muuta kuin viikkopalaverit. Ennen muutosta käytiin jopa aika tiukasti sitä keskustelua eräästä asiasta. Se ilmoitettiin. Tuli yllätyksenä, en osannut varautua, aika hoitaa tämänkin asian. Se on selkeä [asian jakautuminen]. Muutosjohtaminen: järjestetty [valmennus]. Luento oli aivan huippu, en muista milloin olisin kuullut ihmisen pitävän sellaista luentoa. Esimiehille parhaillaan menossa [koulutusta]. Tällä hetkellä muutosmatriisi intrassa mitä päivitetään koko ajan. Nyt uudessa muutoksessa sitten varmaan laajempi muutossuunnitelma.</i></p>

Aihealue	Kokemukset
	<p><i>Rivityöntekijänä toivoisi lähijohtamiseen muutoksen johtamista, eräässä asiassa. Kun joku tulee niin suunniteltu miten viedään läpi, millä aikataululla, jämakkyyttä sinne. (2)</i></p> <p><i>Varhaisen tuen malli: on kirjattu. [Työterveyshuolto, meneekö kaikki sairauslomiat sinne?] ihan kasvoton meille ollut. En ole lähettänyt työterveyshuoltoon, en ole muistanut, en tiedä osoitetta [vaihdos työterveyshuollossa]. Meillä todella hieno, se paperi on kunnossa [varhaisen tuen malli?]. Kun ei ole sellaista yhteistä. Olisin kaivannut, että työterveyshuolto istuisi ja keskusteltaisi. Olisiko että työterveyshoitaja kävisi esittäytymässä joka yksikössä? Ei ole mennyt päivittäiseen rutiiniin, silloin hoituu kun on päivittäistä rutiinia.</i></p> <p><i>Työn kuormitus: se tahtoo vain olla [suurin kuormittava tekijä]. Vuoden vaihteessa muuttui, on helpottanut. Muutoksessa yksi työntekijöistä siirtynyt toiseen yksikköön. Työntekijöitä vähemmän, arvio, että yhden työntekijän vajuus.</i></p> <p><i>Työvälineet: halukkuuden mukaan ollut, saa itse valita kannettavan tai pöytäkoneen. On kunnossa. Tietokoneet aukeavat hitaasti joissakin paikoissa. Parannettavaa edelleen. Langattomissa päässyt. Otettu käyttöön keskitetty tulostus, on hyvä, ei ole ollut ongelmia. Ennakkoluuloja, mutta toimii. Pientä epätietoisuutta saako tulosteen toisesta päästä ulos. Tietotekniset palvelut: uuden piirustuksen mukaan eikö tule? Tällä hetkellä kummassakin yksikössä atk päätteet, tulostimet toisessa tilassa. (2)</i></p> <p><i>Työntekijä vastuussa atk, ahkerasti opettanut henkilökuntaa, vieriovetusta. ATK-tuki: palvelusopimukset tehty/ tarkistettu vuosittain. Otetaan edellisen vuoden palaute huomioon. Koulutusta tarjolla jos kerkiää haluaa mennä, kyllä lähituki toimii, ihan akuutistikin. Yhdessä paikassa tullut oma lähituki. Pitää huomioida uusissa tiloissa. Henkilöstö hyvin eri mieltä, joillakin hyvin vaativat tarpeet. Kohtuullisesti hoidettu. On näyttöä, että edistytty. Niin paljon ohjelmia tulee käyttöön, joissain koulutus jää liian vähälle. Ohjelmakohtaisesti lähituessa ja koulutuksessa parannettavaa. Teknologia, toimivat tietojärjestelmät: on laadittu, osittain toimii, osittain parannettavaa. (2)</i></p> <p><i>Laite: toivetta, että remontin yhteydessä ostettaisi ihan uusi ja sitä erään ihmisen kanssa puhetta, että tietyillä rahoilla. Laite: on ohje, on lukenut. Puhuttiin sitä, että yhteisiä niin kun oli yhteisiä kokouksia (2 yksikköä) niin sovittiin semmoinen vuorosysteemi ja on ruvennut pelaamaan. Jokainen osannut. Ne on niitä yhteisiä asioita. Meitä kuormittaa kun niitä tulee. (2)</i></p> <p><i>Ohjeet: ei kuulunut mitään. Tehtiin eräästä asiasta päätös, lisätty</i></p>

Aihealue	Kokemukset
	<p><i>joustavuutta. Suunnitelmat yms ok. Muutoksessa uudelleen sitten. Työntekijöillä ilmoitusvelvollisuus [jos turvallisuusasioita]. Turvallisuuksuunnitelma toimii käytännössä yhdessä paikassa hyvin/ ihan hyvin. Henkilö, joka siitä vastuussa on ottanut ja päivitetty ja vielä täsmennetään/ tarkennetaan. Tarkoitus luoda yksinkertaistettua ohjetta henkilöstölle. Entä henkisen puolen debriefing? Opiskelijoille, ryhmille varmaan kirjattu jonnekin. Sisäilma: menettelyohje olemassa, tiedotettu aikanaan. Toimittu erään asian suhteen. On kunnossa. (2)</i></p> <p><i>Johtaminen: parhaillaan johtamisjärjestelmän uudistamisesta käynnistymässä keskustelu, liittyy tulevaan muuttoon, ehkä myös nykyiseen muutokseen. Ei voi nopeasti muuttaa järjestelmää, on sidoksissa aikaan ja paikkaan. Valmisteluissa huomioitu, mutta alkutekijöissä. Ikäjohtaminen: ei selkeää ikäohjelmaa. Aika henkilökohtainen asia. Enemmän erilaisuuden johtamista. Huokoistaminen. Ei varsinaisesti viety eteenpäin, mutta jossakin ryhmässä keskusteltu jos saisi hankkeen työn muutokseen/ huokoistamiseen tai johonkin sellaiseen, johtamisen näkökulmasta. Eräs työntekijä kysyi muilta, mitä viedä TEDI palaveriin. Joku nosti esille työtehtävien jakautumisen. Työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa ikätarkastuksia tiivistetty.</i></p> <p><i>Vuorovaikutus: jatkuva haaste. Kokeneet hyvänä henkilö [valmentaja], joka kävi. Minusta hänellä oli näkemystä. Oli hyvä. Kaikki harjoitukset sitä mitä minä olen, miten minä reagoin. Sai ensimmäisenä päivänä keskustelua aikaan.</i></p> <p><i>Tiedottamisen tehostaminen: parantunut huomattavasti. Kyselyssä 0.5 yksikköä noussut sisäinen tiedottaminen. Tarkoituksenmukainen viestintätapa: Kun intraa tehtiin, ei hyvin käytössä. Nyt kaikki tiedottaminen siellä. Uusi viestintätapa tuli myös. Vuorovaikutteinen viestintäkanava: Uusi viestintätapa. Sitten eräässä paikassa pitäisi myös kasvokkain tapahtuvaa kontaktia olla työkaveriinhin. Sähköpostipäivät, siinä yhteydessä laadittiin sähköposti-etiketti. On selkeää näyttöä tämän kokonaisuuden kehittämistä. Tiedonkulku: Yksikössä vihko johon kirjataan. Tosi hyvä. Kaksi vihkoa (toiseen päivittäiset, toiset kun palaverit). Toisessa yksikössä kirjattiin kun ollut kokouksia, nyt ei olla ehditty pitämään palaveriita, tehdään parannus. Kai [myös toisessa yksikössä kirjataan]. Yksiköissä sovittu toimintatapa esimiehen osallistumisesta. (2)</i></p> <p><i>Osaaminen: osaamiskartoitukset kertaalleen tehty, mutta vaatii vielä edelleen sitten. Nyt miten lähdetään viemään eteenpäin. Kartoitusten perusteella syntynyt osaamisraportti, lähdetty kehittämään jotain, mm. mentorointi. Yksilö ja ryhmän kannalta pitää miettiä sitä prosessia</i></p>

Aihealue	Kokemukset
	<p><i>eteenpäin. Oman substanssin koulutusta saanut kiitettävästi, mutta kehityskeskustelussa pitäisi käydä läpi mitä ajattelet yms [oman osaamisen kehittämisen tavoitteita jne]. Ryhmäkeskustelut, vaikka tietyyssä ryhmässä olevat löytyisi riittävä osaaminen tarpeeseen nähden. Organisaation näkökulmasta ja yksilötarpeet kohtaisivat. On selkeätä näyttöä on prosessi mennyt eteenpäin. Ihan lomakkeistoakin ja kehityskeskustelukäytäntöä kehittää. Näkyvyys verkostoissa tärkeää. Osaamisen kehittämisen menetelmien monimuotoistaminen: monenlaisia virityksiä. On näyttöä näiden edistymisestä, prosesseissa on menossa. (2)</i></p> <p><i>Terveiden elämäntapojen tukeminen: on vaikka mitä. Ajatus toisesta projektista, että vuosikello, vuoden aikana erilaisia tapahtumia ja muita tyky-toiminnassa. Savuton työpaikka toimii oikein hyvin. Päihdekulttuuri, pitää ottaa työn alle. Ei vielä kukaan saatu päihdeyhdyshenkilöiden kokousta. Varhaisen tuen mallissa ei otettu vanhaa päihdeohjelmaa uudistettavaksi. Pitäisi olla erikseen ja uudestaan katsoa. Muista asioista selkeää näyttöä.</i></p>
Kehittämistä vaativat asiat	<p><i>Pelkään, että henkilöstö sanoo, että saahan sitä kaikkennäköistä tediä olla muttei se näy arjessa.</i></p> <p><i>Muut eivät oikein tiedä tedistä. Eräässä paikassa kyllä tietää, mutta eivät ota syvällisiä kannanottoja kun tarpeet erilaisia. Ehkä työtyytyväisyyskyselyssä rupeaa sitten myöhemmin näkymään [tiedottaa myös muille mitä tedissä saatu aikaan, kaikki eivät aina näe mitä tehty].</i></p> <p><i>Työpaikalla on niin paljon muutoksia menossa ja henkilöstölle pakollisia koulutuksia ja kehittämispäiviä, varmaan senkin takia tämä hanke on jäänyt koko henkilöstön ja alueen toiminnassa "jalkoihin", toisaalta hankkeen tuloksia voisi jalkauttaa vaan toimimalla (ainakin me ryhmän jäsenet) ja ohjaamalla toimintaa kriteereiden mukaan sen kummemmin niitä korostamatta ja käymättä läpi.</i></p> <p><i>Työ- ja opetustilat: kun arviointi tehtiin oltiin olemassa olevassa tilanteessa, [tulevassa muutoksessa] tulee täysin uudet tilat. Miten toteutuu uusissa tiloissa? Uusissa tiloissa työhuoneissa joitakin ongelmakohtia, esimerkiksi rauhallisuuden suhteen. Kenttäohjaus-puhelut, missä voi puhua jos asioita, joita ei voi puhua muiden edessä. Nyt 1 vaiheen suunnittelu. Sanoa heille, että tulee riittävästi rauhallisia työtiloja.</i></p> <p><i>Laitteet: aina ongelmaa on. Täytyy siirtää toiseen tilaan kun tietokone ei toimi. Videoyhteydessä oli ongelma. Ei aina toimi, silloin kun ei toimi niin haittaa hirveästi työtä ja menee monen ihmisen aikaa. On ollut</i></p>

Aihealue	Kokemukset
	<p>yhteissuunnittelua, oli workshop, aika kivasti onnistui. Suunnittelussa huomioitu. Voin vielä toimittaa erikseen mitkä nousi meidän projektissa esille. Videoneuvottelulaitteet paremmat kuin eräs toinen yhteys. Suunnittelussa workshopissa tuli esille, että pitäisi olla palvelupiste tietyssä paikassa, jossa fyysisesti läsnä ei pelkästään tietotekniikka vaan myös muu henkilö. Lähitukea. Päivystyspiste, ei pelkästään langanpäässä.</p> <p>Toteutunut muutos: vielä vanhoja jämiä. Esimies muuttunut, työt ennallaan. Uusi asia tullut, tasapuolisuuden vuoksi. Ei kiva muutos, vaikutta henkilöstömäärään ja joitakin työtehtäviä muutettu tai lopetettu. Hyvä kuulla [miten työntekijät sen kokevat], että voimme miettiä mitä voi tehdä. Yhdessä yksikössä uusi toimintatapa. Tiettyyn asiaan yms liittyviä asioita tarkoitus tämän kevään aikana selvittää, myös korjaamisasioita toivoisi, että toisi esille. Laajennettu kehittämisryhmää, että kaikista tiimeistä työntekijöitä jolloin tällaiset asiat tulisi huomioonotetuksi. Pienemmissä asioissa vanhaankin voi palata jos havaitaan ettei hyvä. Tuleva muutos: haudattu. Tapahtuu myöhemmin? (2)</p> <p>Lämmitys: ei vielä pois pelistä. Siirtyminen pikkuisen viivästynyt.</p> <p>Eräässä tilassa mahdollisia sisäilmaongelmia.</p> <p>Ohjelmistot: Pakko-opettelu, hirmu napsakasti tekevät. Ohjelmistossa oli suunnattomasti käyttöönottovaikeuksia, on vieläkin. Koulutus ohjelmasta, jota ei ostettu. Hirveän hyvä koulutus yleensä tällaisesta asiasta, muttei liittynyt ollenkaan siihen ohjelmistoon. Olisi ollut hirveän kätevä se [ohjelma] josta käytiin se koulutus.</p> <p>Tietyn asian kanssa suunnatonta seikkailua koko alkuvuosi.</p> <p>Yhteistä yhteisöllisyyttä: Siihen menee aikaa. Ollut hyviä ne isot kokoukset. Hyvä, että johdon edustaja mukana, muistetaan mikä kokonaisuus mihin kuulutaan. Hyvä, että esimiehet pääsevät mukaan palaverihin, aiemmin ei kutsuttu. Yhteisöllisyys yms: toimintafilosofia jotenkin aika abstrakti kun nyt jälkeinpäin [tarkastelen]. Ainakin tulevat suunnitelmat tukevat yhteisöllistä toimintatapaa. Enemmän toimijoiden kesken, että voi vaihtaa hyviä käytäntöjä. Hyviä käytäntöjä päiviä ei ole ollut pitkään aikaan. Kollegiaalisuus. Senkin kehittäminen, että tuettaisi enemmän. Välittäminen. (2)</p> <p>Tietyn asian organisointi: katsottaisi työergonomiaa, lähetettiin ohje.</p> <p>Turvallisuusasia: oli koko tietyn ajan ongelma, toivotaan että ensi kerran tulee muutosta. Asia jäi kesken.</p>

Aihealue	Kokemukset
	<p><i>Henkilöstömitoitus: yksi toimi siirtyi. Kaikki auki systeemit, menee työryhmään mitä laitetaan auki. Toisesta yksiköstä tullut vähän lisäresurssia, mutta tiettyyn aikaan vielä sitä pyydettykin lisää, että tiukkaa. Tarkoitus käydä läpi voidaanko järjestelemällä toisin saada lisää tiettyyn aikaan, käydä kaikki muut vaihtoehdot.</i></p> <p><i>Työtehtävät: uuden muutoksen myötä toive, että joitain tehtäviä siirrettäisiin. Pikkuisen ongelmallinen. Koulutus tiettyssä asiassa. Pitää kokonaisuutena käydä läpi mitä tarkoittaa itse kunkin työtilanteen kannalta, että tulee lisätehtäviä. Kaikkia ei voi kouluttaa, pitää olla joku joka haluaa tehdä sen. Pitää saada tarpeeksi paljon sitoutuneita ihmisiä. Yksityiskohtaisesti ja tarkasti selvitettävä, että onnistuuko se ollenkaan. Jos sattuu jotain niin olisi sijainen.</i></p> <p><i>Tietyn asian suunnittelu: ei se koskaan ole, se on niin vaikea. Se muuttuu ihan hirveää vauhtia. Kokeiltiin tiettyä aikana eri tapaa, tekivät, sain kommentin, että hirveän vaikea. Sain myös kuulla sen kommentin, että on vaikea. Toisessa yksikössä tehtiin hallinnollinen päätös eräästä asiasta, eräs ihminen sanoi, että on hyvä.</i></p> <p><i>Perehdytys: ohjelmaa ei erikseen tarkasteltu. Aineisto nykyisin intrassa, että intra tietyllä tavalla perehdytyksen viitekehys. Muuton yhteydessä tarkasteltava uudestaan. Mentorointi käynnistymässä syksyllä.</i></p> <p><i>Työtehtävien jakautuminen: välillä tiukempaa. Mitä uusilta työntekijöiltä kysynyt, vaihtelevaa. Huolissaan työterveyshuollon reaktioista onko tehty työhöntulotarkastuksia, pitää tulla automaattisesti kutsu. Kyllä se toimii. Tulee aika pitkällä viiveellä. Muuttui henkilöstöä siellä, oli varmaan pieni notkahdus. Työajanseuranta ei yhtenäinen, auki mikä ohjelma millä lähdetään eteenpäin. Yhteinen vuosikello edelleen haaste. On hirveän hyvät suunnitelmat, muutoksia pitkin matkaa johtuen uusista hankkeista. Ei nykyisin paljon sellaista ettei ole resursoitu. Eli jos jotain tulee niin pitää muuttaa. Tietysti jos johonkin eri ole riittävästi aikaa, jos vähän resurssia. Ei pitäisi olla. Asia kunnossa. Jos tullut yllättävää, sopinut haluaako itse tehdä tai otetaanko sijainen.</i></p> <p><i>Sijaisuusjärjestely: Jossakin asiassa ongelma, ehkä enemmän yksittäisiä. Laaditaan kokonaishenkilöstösuunnitelma. Ei kohta paljon ketään siellä. Siinä pitäisi enemmän kehittää näitä toimintatapoja. Yhdessä paikassa eläköitymiset, mikä tarve työn suhteen ajoissa. Eli pikkuhiljaa osaamisen kehittäminen. Henkilöstösuunnitelmassa osuus, jossa joudutaan kuvaamaan se. Sijaisjärjestely: Jos ihmisiä joudutaan ottamaan lyhyemmäksi aikaa, niin henkilökunta joutuu oman työnsä ohella kouluttamaan sijaiset. Vähän niin kuin kaksinkertainen työ. Yleensä jokainen ottaa pitempiaikaisen sijaisen kun saa. Yksiköissä käydä työryhmässä läpi. Jos tänä päivänä kaikki, jotka luvanneet tulla</i></p>

Aihealue	Kokemukset
	<p><i>niin hyvä tilanne sijaisten suhteen. On pätevät sijaiset, [eri näkökulma]: ei päteviä. Vaikeuttaa käytännöntyötä. (2)</i></p> <p><i>Ristiriitatilanteiden käsittely: varhaisen tuen malli käytössä, en tiedä miten hyvin sisäistetty. Varmaan tarvitsisi lisää harjoitteita. Käyty [läpi] kokouksessa ja ryhmissä. Yhteinen tilaisuus tietyille henkilöille. Kun jutellaan ihmisten kanssa niin ei ymmärrä mallia. Se on se ongelma siinä. Pitäisi ottaa vielä esille. Perehdytystä/ koulutusta tarvitaan. Kirjattiin työterveyshuollon kanssa toimintasuunnitelmaan, että sieltä mahdollista jos tarvitsee jotain tukea. Täytyy vielä ottaa ja sairausvakuutuslaki muuttuu vaatii infoa työntekijöille. Vaikka syksyllä kokouksissa ja vaikka työterveyshoitaja mukaan. Puuttuminen tietyssä tilanteessa, miten asiallisesti puutut. (2)</i></p> <p><i>Palkitsemisjärjestelmä: ei varsinaisesti tapahtunut muuta kun työryhmä nimetty yleisesti järjestelmän kehittämiseen. Eräessä asiassa viivästyminen, odotettiin sitä. Etenee, mutta ei vielä näytystä.</i></p> <p><i>Yhteistoiminnallisen osaamisen kehittäminen: Työnohjauksesta paljon toivetta. Jäätiin odottamaan kun TEDI tuli. Tarpeen mukaan. Pitäisi aina katsoa siellä yksikössä minkälaista tarvetta. Entä ryhmätyönohjaus?</i></p> <p><i>Henkinen työkyky ja työn kuormitus: ei ole selkeää arviointisapluunaa, jota jollakin tavalla toistetaan. Kerran yksikköön tehtiin BBI15 kysely. Semmoista voisi toistaa, olisi yksi mittari. Toisessa projektissa oli työterveyspsykologin luento. Voi miten hyvä, kaikkien pitäisi kuulla. Työstressikysely, riskinarviointi, yms. Pitäisi saada olemassa olevaa kyselyä täydentämään joku, siinä ei kysytty työkyvystä.</i></p> <p><i>Äänenhuolto: onko siitä mitään? Onko ihmiset saaneet Työterveyslaitoksen vihkosen? Kaikille puhetyöläisille voisi olla.</i></p> <p><i>Työterveyshuollon palvelut: aika monelta kuullut, että tapahtunut tosi paljon henkilöstövaihdoksia, ei porukat ole tyytyväisiä. Ajanvarauksessa ongelmia yms. Pitäisikö kilpailuttaa? Pitäisi tiedottaa työterveyshuollon sopimuksesta ja polku mistä löytyy.</i></p>

Työpaikkojen kokemuksissa kehittämissuunnitelmien toteuttamisesta tulee selkeästi esille muutokset ja niiden vaikutukset kehittämiseen. Joitakin kohteita ei esimerkiksi kannattanut lähteä työstämään sillä ne muuttuisivat esimerkiksi tulevan remontin yhteydessä. Toisaalta taas jokin kohde oli toteutunut, mutta muutoksen takia kaikki menikin uusiksi.

Kehittämiskohteissa oli monia asioita, jotka olivat pienin tai vähän suuremmin askelin menneet eteenpäin. Tästä näkökulmasta katsottuna on mielenkiintoista pohtia esitettyä näkemystä siitä, että työpajoista ei koettu saavan hyötyä työhön (ks. esim. Taulukko 6). Osa toimenpiteistä liittyi ohjeiden luomiseen, joten on mahdollista, että ohjeet eivät vielä

olleet siirtyneet käytäntöön asti vaikkakin ohje oli luotu ja siitä oli voitu myös tiedottaa henkilöstölle. Toisaalta on mahdollista, että odotukset prosesseista olivat liian korkeat tai, että ne kohdistuivat eri asioihin kuin mitä lähdettiin käytännössä kehittämään. Korkeilla odotuksilla voidaan esimerkiksi tarkoittaa sitä, että odotetaan ulkopuolisen "korjaavan" tilanne prosessin myötä. Mikäli odotukset kohdistuivat eri asioihin kuin mitä lähdettiin työstämään, on ongelmaksi muodostunut se, että muun henkilöstön näkemyksiä ei riittävästi tuotu esille tai huomioitu työpajoissa.

4.6 Terveysten ja hyvinvoinnin juurruttaminen työpaikkojen arkeen

4.6.1 Työhyvinvoinnin juurruttaminen työpaikoille

Pidempiaikaisen vaikuttavuuden aikaansaamiseksi yksi yhteiskehittelymenetelmän periaatteista on juurruttaa kriteeristö työpaikan normaaliin toimintaan, sen strategioihin ja prosesseihin. Työhyvinvoinnin viemisessä työpaikan arkeen on hyvä hyödyntää olemassa olevia foorumeita ja myös työpaikoilla luonnostaan esiin nousevia tilanteita. Työhyvinvoinnin ei ole tarkoitus olla yksi lisä kaikkeen muuhun vaan luonnollinen osa työpaikan toimintoja, prosesseja ja elämää. Myös juurruttamisessa näkyy työpaikan yksilöllisyys ja erityispiirteet. Jollakin työpaikalla on esimerkiksi mahdollista liittää kriteereitä työpaikan työhyvinvoinnin mittareiksi ja siten saada työhyvinvointi osaksi työpaikan arkea.

Työhyvinvoinnin juurruttaminen on työpaikoilla kesken, mutta monissa asioissa on menty eteenpäin (työpaikkojen kokemuksia juurruttamisesta löytyy seuraavasta kappaleesta). Hankkeen vaikutusten arvioimiseksi työpaikoilta oli tarkoitus kerätä aineistoa, jota verrattaisiin ennen – jälkeen asetelmassa. Tarkastelun kohteeksi valittiin henkilöstön vaihtuvuus -tilastot, sairauspoissaolotilastot sekä ilmapiiri yms. kyselyt vuosilta 2009 ja 2011. Vuosi 2011 valittiin sen takia, että vuoden 2012 tuloksia ei vielä ollut saatavilla. Kaikkea aineistoa ei kuitenkaan ollut olemassa eikä sitä saatu, joten vertailu ei onnistunut. Lisäksi vertailuun olisi vaikuttanut niin moni muu tekijä, että tulokset eivät olisi olleet riittävän luotettavia. Hankkeella ei esimerkiksi ollut niin pitkää seurantamahdollisuutta kuin Helsingissä toteutetussa hankkeessa (ks. TEDI-työryhmä 2011).

4.6.2 Kokemuksia ja havaintoja työhyvinvoinnin juurruttamisesta

Työhyvinvoinnin juurruttamisen osalta esille nousi monia ideoita siitä miten juurruttaminen voitaisiin toteuttaa käytännössä. Lisäksi esille nousi esimerkiksi se, että käytännössä asiat eivät ole muuttuneet ja että edustuksellinen ryhmä ei ole riittävästi vienyt asioita muulle henkilöstölle (ks. Taulukko 11 Työpaikkojen kokemukset työhyvinvoinnin juurruttamisesta).

Taulukko 11 Työpaikkojen kokemukset työhyvinvoinnin juurruttamisesta.

Aihealue	Kokemukset
Havainnot ja kysymykset	<p><i>Tuodaan tietoiseksi esimiestenpäivillä.</i></p> <p><i>Pitäisikö ensiksi katsoa alueen []ryhmässä (jossa esimiehet) ja []ryhmässä ja pilotoida jalkautusta siellä. Ei kaikkea kerralla. Myös kaikkien []ryhmässä.</i></p> <p><i>Semmoinen asia ettei pysy päivityksessä jollei varata vuosittain tilanne tai aika. Tietty strategia on tekemättä. Toimikunnan tarkoitus on laajemmin tarkastella sitä [asioita] ja siihen tämä soveltuu hyvin yhtenä.</i></p> <p><i>Alueella tulossa muutoksia. Toisaalta jos jää odottamaan stabiilitilaa niin ei etene. Muuttuva tekijä jalkautusvaiheessa. Kuulostaa realistiselta mallilta (ensin 2 []ryhmässä). Alueella kehittämispäivät, ehkä jatkossa voisi olla, siellä tavoittaa koko henkilöstön. []juttu vielä vaiheessa, hakee mitä, missä, milloin. Jos saisi strukturoitua ja selkeästi linkittyä tähän niin []toiminta voisi kirkastua vähän ja löytää toimivan suunnan. Kannatan ajatuksia.</i></p> <p><i>Pitää vielä johtoryhmässä käydä läpi, tehdään palvelusopimuksia. Ne, jotka ydintoimintaan liittyviä niin esille esimiestyössä.</i></p> <p><i>[Miten organisaatiossanne varmistetaan kehittämistyön jatkuvuus?] Tämä tulee ottaa suunnitelmisamme huomioon.</i></p> <p><i>Tietenkin strategioita tehdään, hyvinvointijohtaminen huomioidaan siinä.</i></p> <p><i>Mitä tehdään nyt sitten kun jalkautuu moneen paikkaan? Seuranta ettei asiat jää tähän.</i></p> <p><i>Esimies loppuvuonna mukana henkilöstökokouksissa, infoa. Varhaisen puuttumisen kuvio voisi esittää (valmis), sisällöltään merkittävä. Jalkautus suunnitteilla.</i></p> <p><i>On sitä elementtiä, että paikan []kysely herättänyt kysymyksiä/ huolta, nopeassa tahdissa tapahtunut lasku johtamisen osalta, miten päästä käsiksi, selvittää avoimella kyselyllä. Voisiko näillä kriteereillä päästä kiinni, jos se jatkuu vielä se masentuva alas suuntautuva trendi niin tanakammin näitten avulla lähteä arvioimaan mikä sen aiheuttaa.</i></p> <p><i>Entä jos työterveyshuollon puolelta tekisi [] kyselyn aika ajoin nähtäis/ voisi ennakoida ne ihmiset, joilla vaara uupua. Tehdään määräaikaistarkastuksissa, mutta kun suunnattaisiin koko henkilöstölle niin paremmin näkyisi.</i></p> <p><i>Intervention elementti, hanke mahdollistanut keskustelun, henkilöstöllä</i></p>

Aihealue	Kokemukset
	<p><i>valtava tarve keskustella, itse varmaan 10 vuotta mieltä, että henkilöstökokoukset eivät riitä. Voisi olla aika mielenkiintoinen mahdollisuus.</i></p> <p><i>Muutokseen liittyen pitäisi olla jonkunlaiset muutoslaarit eri vaiheissa.</i></p> <p><i>Pitäisikö [kehittämissuunnitelma] muillakin työpaikan alueilla kalibroitaisi ja sitten muille alueilla. Nousisiko jotkut erityisesti faktori-analyysissä. Kehittämissuunnitelma näytettäisiin, intuitiivinen ajatus. Antaisi isot asiat ja miten etenisi. Jos ei näyttäisi vaan tekisi itse, tai äänestäisi. Kehittämissuunnitelma voisi toimia lähtökohtana ja katsoa mitä nousee. Voisi olla varsin toimiva.</i></p> <p><i>Nyt pitää saada toiminnan järjestelmiin, muuten tehty turhaa työtä. Eli osa laatujärjestelmää joihin sitten palataan. Pysyvämpi työkalu jota päivitetäisi, silloin vaatii vielä jatkotyötä. Nyt kun isoja muutoksia niin tehdään muutossuunnitelma, mitkä stepit, pitää liittää jokaiseen vaiheeseen henkilöstön hyvinvointinäkökulma. Irrallisena tämä ei toimi. Erillistä työhyvinvointikyselyä ei kannata tehdä, ei haluttaisi muuttaa kyselyä, että saadaan trendiä, mutta pitäisi laajentaa työhyvinvoinnin näkökulmaa.</i></p> <p><i>Kyllä ehdottomasti [työterveyshuollon käyttöön].</i></p>
Onnistumiset	<p><i>Täytyy sanoa, etten ole ikinä ollut [mukana sellaisessa] ettei etsitä syillisiä. Kyllä nostan hattua, etten ole nähnyt [tällaista] ennen, kiitos.</i></p> <p><i>Asioita ja epäkohtia saanut tuoda julki.</i></p> <p><i>Käytettiin tätä mallia kun suunniteltiin, kääntää toisen muutoksen suunnitelma uudeksi suunnitelmaksi. Laitettiin kehittämiskohde, ehdotetut toimenpiteet ja vastuuhenkilöt. Sillain oli meille hyötyä ja se selkeytti. Esimies teki johdon edustajan kanssa ja sitten huomattiin, että meille se oli ihan selvä tehdä, mutta [] putosi, ei ollut kartalla ollenkaan tämän systeemin [suhteen]. Meitä se palveli, se oli minusta se kaikkein tärkein kun jouduttiin se prosessi niin nopeasti käymään kahdessa kuukaudessa. Se oli äärimmäisen rasittava aika, että siihen että selvittiin siitä niin tästä oli hirveästi hyötyä, se jäsensi niitä asioita. [Toisen esimiehen näkemys tilanteesta ulkopuolisena] Tuntui, että puulla päähän lyöty.</i></p> <p><i>Omaa jälkiviisautta, valmentaja niin hyvä mahdollisuus henkilöstölle, mutta että kun miettii koko prosessia niin hänen puheenvuoronsa käynnistämässä sitä juttua niin enemmän ihmisiä laskeutunut saman ilmiön äärelle. Hyvä nyt ja tämän työpaikan tilanteessa, mutta nyt ajattelen, että käynnistysvaiheessa ja jalkautumiskuvioissa</i></p>

Aihealue	Kokemukset
Kehittämistä vaativat asiat	<p><i>jonkunlaisena lähtölaukauksena. Se oli tosi hyvä.</i></p> <p><i>Yksikön työntekijöillä asiat ovat yhteisiä.</i></p> <p><i>Ei sellaista tunnetta [että jotain sellaista kesken johon tarvitsisi lisätukea].</i></p> <p><i>Kyllähän se kun yhdessä keskusteltu asioista niin lisännyt keskustelua mitä yksiköissä keskustellaan. Kyllä ihmiset pikkuhiljaa alkavat oivaltamaan, että ei vaan valiteta vaan alkaa tulla myös ratkaisuja.</i></p> <p><i>[Positiivista, että ikään kuin löytyi yhteinen ymmärrys kriteereihin] Kokemus aika silmiä avaava, että jotenkin välittää tämä jalkauttajille, joilla sama haaste, että kun keskustelun, se synnyttää keskustelun tarpeen.</i></p> <p><i>Varmaan aika paljon käytetty hyväksi, että ollaan haluttu koulutuspäiviä [valmennuksia]. Se ei ole pelkästään tätä työpajatyöskentelyä vaan niitähän on ollut monta loppujen lopuksi.</i></p>
	<p><i>Asioista puhuttu, mutta käytännössä asiat ei ole liiemmin muuttunut.</i></p> <p><i>[Onko hanke tukenut riittävästi ja oikealla tavalla työhyvinvoinnin kehittämistä] Ei vielä, asia tulee ottaa vielä esille paremmin/ Ei vielä ole, mutta voiko se vielä ollakaan.</i></p>
	<p><i>Työryhmänä olemme olleet aiheessa "syvällä", mutta emme ole jalkauttaneet sitä riittävästi koko työyhteisöön.</i></p>

Jalkauttamisen ollessa vasta aluillaan on työpaikkojen kokemuksista vaikea nostaa esille asioita, joita tulee huomioida jatkossa. Muun henkilöstön mukanaolo sekä asioiden näkyminen käytännössä ovat kuitenkin erittäin tärkeitä näkökulmia työhyvinvoinnin juurruttamisessa. Yksi ehdotus oli, että valmentaja pitäisi puheen hankkeen käynnistyessä ja juurruttamisessa. Kokemuksien perusteella jatkossa:

- tulee jo prosessin alussa miettiä miten ja millä tavoin muu henkilöstö rohkaistaan mukaan
- tulee kiinnittää huomiota siihen miten asiat saadaan siirtymään käytäntöön ja näkymään muulle henkilöstölle.

5 TYÖTERVEYSHUOLTO YHTEISKEHITTÄMISESSÄ

5.1 Työterveyshuollon rooli prosessissa

Oleellinen kysymys menetelmän eteenpäin viemisessä on mikä taho voi jatkossa olla vastuussa yhteiskehittelymenetelmästä. Kuten edellä on kuvattu, prosessin toteuttaminen vaatii laaja-alaista osaamista ja monenlaisia taitoja. Jo menetelmän suunnitteluvaiheessa työterveyshuolto miellettiin tahoksi, joka mahdollisesti pystyisi hyödyntämään menetelmää työssään. Työterveyshuollon moniammatillisessa tiimissä yhdistyy menetelmässä vaadittu laaja-alainen osaaminen, kokemus niin yksilö- kuin työyhteisötasolla toimimisesta sekä muun toiminnan yhteydessä rakentunut yhteistyösuhde työpaikkaan. Lisäksi työterveyshuollon perustoimintoihin kuuluu työpaikan tilanteen kartoittaminen työpaikkaselvityksen avulla ja toimintasuunnitelman laatiminen kartoituksen perusteella yhteistyössä työpaikan kanssa. Näissä toiminnoissa on monia yhteneväisyyksiä yhteiskehittelymenetelmän prosessiin (Taulukko 12).

Taulukko 12 Työterveyshuollon ja yhteiskehittelymenetelmän prosessit.

Työterveyshuollon prosessi	Yhteiskehittelymenetelmän prosessi
<i>"Tiedon hankinta ja tarpeen arviointi</i>	Työpaikan terveyteen ja hyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen
<i>Tiedon analysointi ja johtopäätökset</i>	Kriteeristön laatiminen ja äänestys
<i>Priorisointi ja tavoitteiden asettaminen</i>	Kehittämiskohteiden priorisointi
<i>Toiminnan suunnittelu</i>	Kehittämissuunnitelman laatiminen
<i>Toiminta vaikutusten aikaansaamiseksi</i>	Kehittämissuunnitelman toteutus ja tarvittavat "valmentavat" toimenpiteet
<i>Laadun ja vaikuttavuuden arviointi ja seuranta ja toiminnan kehittäminen"</i> (Manninen et al. 2007, 25) .	Kehittämissuunnitelmien toimivuuden ja tulosten arviointi.

5.2 TULOS: Työterveyshuoltojen tuottamat aineistot

5.2.1 Aineiston kuvaus

Työterveyshuollon perustoiminnoissa on yhteneväisyyksiä yhteiskehittelymenetelmän kanssa. Näiden kahden prosessin tuottamien aineistojen syvällisempi tarkastelu tuottaisi tietoa prosessin samankaltaisuuksista ja eroavaisuuksista. Tässä tutkimuksessa tämän kaltainen tarkastelu ei ollut mahdollista, sillä osa työterveyshuoltojen aineistosta ei kohdistunut riittävästi yhteiskehittelymenetelmässä mukana oleviin yksiköihin – aineistot

eivät näin ollen olleet vertailukelpoisia. Osa aineistosta oli myös haasteellista kerätä, sillä aineistoa ei yksinkertaisesti ollut saatavilla. Näin ollen tutkimuksessa tarkasteltiin pelkään työterveyshuoltojen työpaikkaselvityksiä (5 kpl, vuosilta 2007 ja 2008, 2 liitettä) ja toimintasuunnitelmia (2 kpl, vuosilta 2010 sekä 2010–2011).¹⁴

5.2.2 Tulokset

Työpaikkaselvitykset olivat kuvailevia, keskittyen kuvaamaan erityisesti työtiloja, työtehtäviä sekä laitteita, kalusteita ja varusteita (ks. Taulukko 13). Toimintasuunnitelmat kuvailivat työterveyshuollon perustoimintoja, kuten erilaisia tarkastuksia ja muita palveluja (ks. Taulukko 14).

Taulukko 13 Työterveyshuoltojen työpaikkaselvitykset.

Ulottuvuus	Kategoriat	Poimintoja selvityksistä
Työympäristö	Tilojen ja työpisteiden tilavuus ja toimivuus (ml. remontit)	<i>"Remontteja ei ole nyt ollut tarpeen tehdä".</i>
	Laitteet, apuvälineet, kalusteet sekä muut varusteet (ml. asiakkaiden ja työntekijöiden varusteet)	<i>"Työvälineet ovat kunnossa".</i>
	Sisäilma	<i>"Työhuoneen – ilmanvaihto ja lämpötila ovat työntekijöiden mukaan kunnossa".</i>

¹⁴ ANALYYSISTA: Aineisto luokiteltiin samoihin ulottuvuuksiin ja kategorioihin kuin terveyttä ja hyvinvointia edistävän työpaikan kriteerit, kehittämistä vaativat kriteerit sekä kehittämissuunnitelmat. Osa aineistosta ei soveltunut valmiisiin kategorioihin, joten uusia kategorioita laadittiin. Esimerkiksi aineistossa käsiteltiin suosituksia, joista muodostui *Suosituksset ja niiden seuranta* kategorioita. Myös joitakin olemassa olevia kategorioita muutettiin. Esimerkiksi *Laitteet, apuvälineet, kalusteet ja asiakkaiden varusteet* muuttui kategoriaksi *Laitteet, apuvälineet, kalusteet ja muut varusteet (ml. asiakkaiden ja työntekijöiden varusteet)*, sillä aineistossa käsiteltiin työntekijöiden suojavarustuksia. Yhtä aihekokonaisuutta käsittelevä kohta laskettiin yhdeksi maininnaksi. Esimerkiksi jos aineistossa kuvailtiin työhuonetta ja kerrottiin, että työntekijä on siihen tyytyväinen, tästä muodostui yksi maininta *Työtilojen ja työpisteiden tilavuus ja toimivuus* kategoriaan. Mikäli aineistossa myös todettiin, että tilassa valaistus oli kunnossa, tuli tästä uusi mainintaa edellä mainittuun kategoriaan. Syy tähän on se, että terveyttä ja hyvinvointia edistävän työpaikan kriteereissä oli kyseisessä kategoriassa erikseen huomioitu valaistus ja melu omina kriteereinään. Osa aineistoista olisi voinut sijoittua useampaan kategoriaan. Esimerkiksi työtilan ergonomian kuvauksessa saattoi olla kuvaus myös laitteista ja niiden säädöistä. Tällöin kohta, joka käsitteli laitteita siirtyi *Laitteet, apuvälineet, kalusteet sekä muut varusteet* kategoriaan ja osio, jossa kuvailtiin ergonomisia olosuhteita sijoittui *Ergonomia* kategorian alle.

Ulottuvuus	Kategoriat	Poimintoja selvityksistä
Työn organisointi	Viihtyisyys	<i>"Yleisvaikutelma toimistoista oli viihtyisä – –".</i>
	Turvallisuus (ml. paloturvallisuus ja altisteet) ja ensiapu	<i>"Sammutuspeitot on uusittu".</i>
	Ergonomia	<i>"Työergonomiaa on koko ajan paranneltu uuden koulutuksen myötä".</i>
	Säilytys	<i>"Sijaisille on oma yhteinen vaatekaappi".</i>
	Ohjeet, hyvät käytännöt ja yhteiset toimintatavat	<i>"Tämä järjestely koetaan hyväksi".</i>
	Työtehtävien organisointi ja toimivuus	<i>"– – syy tähän muutokseen tuli työntekijöiltä, mutta perimmäinen syy on työkiire, työntekijät eivät olisi muuten ehtineet hoitaa päivän töitä".</i>
	Vastuu	<i>"– – joilla on jaettu vastuut eri harjoitteluissa".</i>
	Työnohjaus	<i>"– – on työnohjaus menossa".</i>
	Tukipalvelujen toimivuus sekä ATK-tuki	<i>"Siivous on ulkoistettu".</i>
	Työtehtävät (kuvaus, määrä, jakautuminen)	<i>"Työtehtävät hoituvat parityöskentelynä".</i>
	Resurssit (henkilö, muut) ja henkilökunta	<i>"– – henkilökunnan esimiehenä toimii – –".</i>
	Asiakkaat	<i>"– – ei tule asiakkaita talon ulkopuolelta".</i>
	Tiedottaminen	<i>"– – käyvät lukemassa tiedotteita – –".</i>
	Ohjelmistojen määrä, toimivuus ja käyttöönotto	<i>"Työpaikkaselvityksen aikana keskeisimmät – – tulokset liittyivät – – ja ATK:n käyttöön liittyviin ongelmiin".</i>

Ulottuvuus	Kategoriat	Poimintoja selvityksistä
Työyhteisö	Työaika (ml. opetustunnit)	"– – työ tehdään kolmessa eri tyyppisessä vuorossa, viikonlopputyötä ei ole".
	Kysely	"Henkilöstölle on järjestetty vuosittain henkilöstökysely".
	Työn kuormittavuus	"Fyysisesti raskaaksi koettuja työvaiheita – – ei ole".
	Yhteistyö	"Yhteistyötä tehdään paljon – –".
	Palaverit ja kokoukset	"Palavereita henkilökunnan kanssa pidetään kerran kuussa".
	Vuorovaikutus	"– – Tästä keskustellaan – –".
	Sosiaalinen tuki	"Tuki ja turva toisesta – – koetaan tärkeänä".
Mahdollisuus kehittää omaa osaamista työssä	Voimavaratekijät	"Mutta toisaalta työntekijät kokivat myös hyvänä voimana varana henkilökunnan pitkän työkokemuksen – –".
	Koulutukset sekä kehitys- ja ryhmäkeskustelut	"Koulutuksia on järjestetty".
Tyky-toiminta	Tukeminen	"Lisäksi työnantaja on järjestänyt kehonhuoltoryhmiä – –".
	Liikunta	"Henkilökunnalle on järjestetty taukojumppaa kaksi kertaa viikossa liikunnanohjaajan toimesta".
	Ruokailu	"– – tiloissa – –, jossa on mahdollisuus työpaikkaruokailuun".
Työterveys- huollon palvelut	Terveystarkastukset	"Esimies ohjaa uuden työntekijän työhöntulotarkastukseen".
	Työpaikkaselvitykset	"Työpaikkaselvitys perustuu yrityksen kanssa tehtyyn toimintasuunnitelmaan sekä työterveyshuoltolakiin (1383/2001)".

Ulottuvuus	Kategoriat	Poimintoja selvityksistä
	Suosituksien ja niiden seuranta	<i>"Toimenpidesuosituksien toteutumista käydään läpi seuraavan työpaikkakäynnin yhteydessä".</i>
	Terveys, sairauspoissaolot, tapaturmat sekä ammattitautiepäilyt	<i>"– – sairauspoissaolojen määrä on ollut vähäinen".</i>

Taulukko 14 Työterveyshuoltojen toimintasuunnitelmat.

Ulottuvuus	Kategoria	Poimintoja suunnitelmista
Työympäristö	Turvallisuus ja ensiapu	<i>"Ensiapuvalmiuden suunnitteluun ja ylläpitoon osallistuminen".</i>
Työn organisointi	Kysely	<i>"Muu toiminta – – kysely".</i>
	Työn kuormittavuus	<i>"Psyykkisen työkuormituksen ja työhyvinvoinnin selvitys: kohde ja menetelmä".</i>
Työyhteisö	Yhteistyö	<i>"Verkostotapaamiset (kolmikantatapaamiset)".</i>
	Palaverit ja kokoukset	<i>"Työsuojelutoimikunnan kokoukset".</i>
Työky-toiminta	Toiminnan määrittely	<i>"Työkykyä ylläpitävä toiminta on työntekijän, työympäristöön ja työyhteisön hyvinvointiin kohdistuvaa toimintaa".</i>
	Päihdeettömyys	<i>"Päihdetyö".</i>
	Kuntoremontit	<i>"Kuntoremontti – –".</i>
Työterveys- huollon palvelut	Palvelut	<i>"Työfysioterapeutin yksilökäynti".</i>
	Ryhmät	<i>"Ryhmätoiminta yksilöille".</i>
	Terveystarkastukset	<i>"Terveystarkastuksen suorittaa työterveyshoitaja, tarvittaessa työterveyslääkäri tai muu työterveyshuollon asiantuntija".</i>
	Kuntoutus ja työkyky	<i>"Laaja moniammatillinen työkyky- ja kuntoutusarvio".</i>

Ulottuvuus	Kategoria	Poimintoja suunnitelmista
	Toimintasuunnitelma	<i>"Työterveyshuollon tavoitteena on terveellinen ja turvallinen työympäristö, hyvin toimiva työyhteisö, työhön liittyvien sairauksien ehkäisy sekä työntekijän työ- ja toimintakyvyn ylläpitäminen ja edistäminen".</i>
	Työpaikkaselvitykset	<i>"Työpaikkakäynnin sisältävät työpaikkaselvitykset: kohde, tarkoitus ja seuranta –".</i>
	Terveys, sairauspoissaolot, tapaturmat sekä ammattitautiepäilyt	<i>"Sairauspoissaoloseuranta".</i>
	Raportointi	<i>"Vastaanottokäyntien syyt".</i>
	Kustannukset	<i>"KUSTANNUSARVIO – –".</i>

5.2.3 Pohdinta ja suositukset

Työpaikkaselvitysten edelleen kehittämisessä erityistä huomiota tulee kiinnittää tekijöiden ja suositusten syvällisempään kuvaukseen. Myös selvitysten kielelliseen ilmaisuun ja jäsenyykseen tulee kiinnittää huomiota. Hyvä Työterveyshuoltokäytäntö- kirjan työpaikkaselvityksiä koskeva osio antaa muun muassa seuraavanlaisia vinkkejä työpaikkaselvitysten raportointiin:

Raportti ei saa olla vain luettelo korjattavista asioista. Työpaikalla kerrotaan myös, mitkä asiat siellä ovat hyvin. Parannusehdotukset esitetään mahdollisimman selkeästi ja yksilöidysti. Yleisluonteiset ilmaiset, kuten "ilmastointia on parannettava", eivät riitä. (Manninen et al. 2007, 108)

Työpaikkaselvitysten muodostaessa pohjan työterveyshuollon toiminnalle (Manninen et al. 2007, 85), työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa määriteltyjen tavoitteiden tulisi ohjata toimenpiteiden suunnittelua. Näin ollen toimintasuunnitelmien osalta erityistä huomiota tulee kiinnittää tavoitteiden kuvaamiseen selkeinä tavoitteina, joille on määritelty mittarit ja toimenpiteet. Esimerkinomaisesti tavoitteena voisi olla *Työpaikkaa on tuettu turvallisen työympäristön kehittämisessä*. Tuloksia voidaan mitata tarkastelemalla onko sovitut toimenpiteet tehty ja onko odotettu tulos saavutettu. Tässä yhteydessä tavoitteena toimintasuunnitelmaan oli kirjattu laista nostettu yleinen palvelujärjestelmää koskeva tavoite. Jos muita konkreettisia yrityksen tarpeista nousseita tavoitteita ei toimintasuunnitelmasta löydy, on vaikuttavuuden arviointi tavoitelähtöisesti mahdotonta toteuttaa.

Vaikka työterveyshuoltojen tuottamien aineistojen peilaaminen yhteiskehittelymenetelmässä tuotettuihin aineistoihin ei mahdollistunut, alustavien havaintojen pohjalta vaikut-

taa siltä, että työpaikkaselvitykset käsittelevät erilaisia altisteita ja riskejä, sekä myös paloturvallisuutta ja ensiapuun liittyviä tekijöitä, jotka yhteiskehittelymenetelmässä eivät yleensä ole nousseet esille. Jossain määrin sen sijaan nousi esille ristiriitaisuuksia; yhteiskehittelyssä etenkin töiden organisointiin liittyviä asioita nousi runsaasti kehittämiskohdeksi ja työhyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi kun vastaavasti työpaikkaselvityksessä tyydytään nostamaan esille jokin yksittäinen toimintatapa, joka toimii. Ilman että aiheesta on mahdollista vetää varsinaisesti johtopäätöksiä työpaikkaselvitysten laadusta ja kattavuudesta, jää näistä yksittäisistä raporteista vaikutelma, että tarkastelukulma niissä on suppea, toimenpide-ehdotukset yleisellä tasolla ja seuranta on jäänyt sopimatta. Toisaalta yhteiskehittelymenetelmän avulla kerättyä yksityiskohtaisemmin ja laajemmin kirjattua aineistoa voisi hyvin hyödyntää yhtenä työpaikkaselvityksen tietolähteenä mikäli työterveyshuolto ei ole itse ollut prosessin vetäjänä. Yhdistettynä näistä eri aineistoista muodostuisi kattava kokonaisuus työpaikan terveyteen ja hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Yksityiskohtainen ja kattava selvitys työpaikan nykytilanteesta mahdollistaa myös suunniteltujen toimenpiteiden perustumisen tarkkaan tiedon keruuseen ja analyysiin sekä kohdentumisen aikaisempaa tarkemmin ja konkreettisemmin työpaikan tarpeisiin.

5.3 TULOS: Työterveyshuoltojen ja työpaikkojen välinen yhteistyö

5.3.1 Aineiston kuvaus

Osana yhteiskehittelymenetelmän arviointia mukana olevien työpaikkojen ja vastaavien työterveyshuoltojen välistä yhteistyötä arvioitiin haastatteleamalla sekä työterveyshuollon edustajia (N=2), että työpaikkojen edustajia (N=8).¹⁵ Haastatteluilla etsittiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. *Mitä yhteistyötä organisaatiolla ja työterveyshuollolla on ollut aiemmin (ennen TEDI-hanketta) terveyden, työ- ja toimintakyvyn edistämiseksi?*
2. *Millaiset yhteistyömuodot edistävät organisaatioiden henkilöstön terveyttä ja työkykyä?*
3. *Mitä kehittämistarpeita on tullut esille yhteistyön vakiinnuttamiseksi terveyttä ja työkykyä koskevista kysymyksistä?*
4. *Millaisiksi työterveyshuolto ja organisaatio arvioivat yhteiskehittelymallin soveltuvuuden terveyden ja työkyvyn edistämisessä? (Laulumaa 2009, 5).*

Haastatteluaineisto kerättiin nauhoitettujen yksilöhaastattelujen muodossa. Kirjallinen suostumus haastatteluun ja sen nauhoittamiseen pyydettiin jokaiselta haastateltavalta (liite 6). Haastateltavina toimivat niin organisaation kuin työterveyshuollon edustajat.

¹⁵ ANALYYSISTA: Tutkimusten vertailukelpoisuuden takia työpaikkojen ja työterveyshuoltojen välisen yhteistyön arviointi pyrittiin toteuttamaan samalla tavalla kuin vastaavassa hankkeessa Helsingissä (Laulumaa 2009). Haastatteluissa käytettiin samoja haastattelukysymyksiä ja aineisto analysoitiin sisällönanalyysin menetelmin.

Yhdeksän haastattelua toteutettiin kasvotusten, yksi puhelimitse. Tilanteina haastattelut olivat erilaisia: osa toteutui työhuoneissa tai muissa tiloissa ja osa toteutui ilman keskeytyksiä, osa ei. Haastattelut kestivät kahdestatoista minuutista yli tuntiin. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 7. Haastattelutulokset esitetään nimettömästi. On kuitenkin huomioitava, että haastateltavia pyydettiin kollektiivisesti osallistumaan haastatteluun, jolloin osa haastateltavista tiesi toistensa osallistumisesta. Tulokset esitetään nimettömänä ja siten, ettei yksittäistä haastateltavaa tunnista.

Vastaavassa haastattelututkimuksessaan Laulumaa jaotteli induktiivisen sisällönanalyysin sa Elon ja Kyngäksen (2008) vaiheiden mukaisesti ja sovelsi Graneheimin ja Lundmanin (2004) *sisällönanalyysitekniikkaa* (Laulumaa 2009, 6). Analyysin etenemistä on kuvattu taulukossa 15. Tekstit koodattiin neljään eri alueeseen, jonka jälkeen osa tiettyä asiaa käsittelevistä aihekokonaisuuksista tiivistettiin (osa oli jo tiiviissä muodossa, joten niitä ei tiivistetty). Analyysin eri vaiheet muodostavat rungon, jonka pohjalta tekstiä tarkasteltiin: analyysi ei edennyt suoraviivaisesti vaiheesta vaiheeseen vaan aiempiin vaiheisiin jouduttiin palaamaan. Joitakin tekstejä koodattiin useampaan kuin yhteen alueeseen. Näin tapahtui silloin kun haastateltava kuvasi jo toteutunutta toimintaa, jonka mainitsi myös edistävän henkilöstön terveyttä ja työkykyä, esimerkiksi osa-aikaeläkkeiden suunnittelu. Jos haastattelussa tuli esille henkilökohtaisia sairauskertomuksia, on ne jätetty pois tuloksista tunnistettavuuden vuoksi.

Taulukko 15 Kuvaus analyysimenetelmästä työpaikkojen ja työterveyshuoltojen välisen yhteistyön arvioimiseksi.

Haastattelut (10 kpl) muodostavat analyysiyksikön (ks. Laulumaa 2009, 24)



Tekstit koodattiin (ks. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 7.2.2) neljään sisällölliseen alueeseen (Graneheim & Lundman 2004, 106–109)

Sisällölliset alueet:

- yhteistyö ennen *TEDI*-hanketta terveyden työ ja toimintakyvyn edistämiseksi
- yhteistyö --, joka edistää organisaatioiden terveyttä ja työkykyä
- kehittämistarpeet yhteistyön vakiinnuttamiseksi terveyden ja työkyvyn suhteen
- arvio yhteiskehittelymallin soveltuvuudesta terveyden ja työkyvyn edistämisessä (Laulumaa 2009, 25, 27, 29 & 31)



Sisällölliset alueet muodostivat neljä uutta analyysiyksikköä.

Analyysiyksiköiden aihekokonaisuudet tiivistettiin (Graneheim & Lundman 2004, 106–109; Laulumaa 2009, 24).



Tiivistetyt pelkistykset abstrahoitui (muodostettiin ala- ja yläkategoriat) (Laulumaa 2009, 24)

Ala- ja yläkategoriat koottiin taulukoihin Laulumaan jaottelun mukaisesti (= neljään sisällölliseen alueeseen) (Graneheim & Lundman 2004, 106–109; Laulumaa 2009, 24)

Analyysin luotettavuudessa on nostettava esille se, että yksi haastatteluista toteutettiin puhelimitse. Tämä haastattelu sisällytettiin analyysiin, koska haastattelun poisjättäminen olisi merkittävästi vaikuttanut tutkimuksen tuloksiin. Yhteiskehittelymenetelmän eräs periaate on se, että kaikilla on mahdollisuus halutessaan osallistua kehittämistyöhön. Soveltaen periaatetta myös tässä yhteydessä, haastateltavalla oli oikeus osallistua hänelle parhaiten soveltuvalla tavalla. Lisäksi haastattelussa keskityttiin sisältöön eikä haastattelutavan sanattomaan viestintään.

5.3.2 Haastattelutulokset

Tulokset esitetään neljän tutkimuskysymyksen mukaan ja yksityiskohtaisemmat taulukot löytyvät liitteistä 8–12. Jokaisesta kappaleesta löytyy myös viittaus liitteissä oleviin taulukoihin.

Työpaikan ja työterveyshuollon välinen yhteistyö ennen projektin käynnistymistä

Kuvatessaan yhteistyötä ennen projektin käynnistymistä terveyden, työ ja toimintakyvyn edistämiseksi organisaation edustajat nostivat esille työterveyshuollon perustoiminnot, esimerkiksi työolosuhteiden arvioinnin ja hoitamisen, toimintasuunnitelman laatimisen ja terveyspalvelut, joilla he tarkoittivat lähinnä sairaanhoitoa, sekä työterveyshuollon toiminnan arvioinnin ja seurannan, muun muassa arviointipalaverit (ks. liitteet 8 & 9).

Työolosuhteista keskusteltaessa mainittiin muun muassa sisäilmaan liittyvät kysymykset, työpaikkakäynnit ja työilmapiirin kartoittamisen toimintoina. Terveystarkastukset nousivat myös esille tehtynä yhteistyönä vaikka kyse olikin yksilötasolla tapahtuvasta toiminnasta, eikä esimerkiksi terveystarkastustulosten yhteenvedot ja hyödyntäminen nousseet esille. Yksi työpaikan edustaja vastasi; "*nämä normaalit työterveystarkastukset*" (TPH2-2). Terveyspalveluina mainittiin muun muassa omat käynnit työterveyshuollossa. Osa työpaikan edustajista koki vaikeana kuvailla miten työpaikan tarpeet oli määritelty.

Mun mielestä on vähän vaikeaa kysymys miten ne on määritelty. Kauheeta tulee ihan sellanen niinku tilit. Onks sul mitään sä voisit johdatella johonki suuntaa – – kyllä elikkä jos siellä on joku tämmöne suunnitelma ni mite siin o huomioitu ne työpaikan tarpeet. Siel varmaan on joku suunnitelma josta en nyt sitte muista on varmaa olemassa että mitä siinä sitte on mutta miten ni siellä on määritelty sitte työpaikan tarpeet. (TPH2-4)

Joidenkin työpaikan edustajien mukaan oli järjestetty arviointipalavereita, kun taas osan mielestä arviointia ei ollut varsinaisesti tehty. Toimintaa oli seurattu lähinnä kustannusten

osalta, toisessa työpaikassa omaan järjestelmään kertyvien sairauspoissaolopäivien perusteella. Viisi edustajaa antoi myönteistä palautetta työterveyshuollosta, esimerkiksi saamastaan tuesta tarvitessaan, riittävästä yhteistyöstä omalla kohdallaan ja sujuvista palveluista. Osa edustajista nosti esille työterveyshuoltopalveluiden kehittämistarpeita; muun muassa vähäinen yhteistyö, hoidon ja tiedon pätevyys sekä riittämättömät resurssit.

– minulla ei oo mitään kynnystä niinku mennä esimerkiks soittamaan työterveyshuoltoon ja joistaki tämmösistä epäkohista ja miksei sitä nyt voi joskus soittaa ihan se että nyt tämä asia on täällä hyvin että niinkun iha s sinne on niinku helppo soittaa että minä ainaki oon hirvittävän tyytyväine – – (TPH2-1)

– loppu je lopuks aika vähästä on se yhteistyö tuon työterveyshuollo kans. (TPH2-3)

Työterveyshuollon kehittämisen edellytyksenä eräs työpaikan edustaja toivoi työterveyshuoltoon enemmän resursseja.

– voisko sieltä pikkasen enemmän sitte sitä resurssia kuitenkin aina sa-notaan työterveyshoitajan hoitajan puolelta että se ei oo koskaan niinku liian runsaasti resursoitu – – (TPH2-4).

Myös työterveyshuollon edustajat kuvasivat lähinnä työterveyshuollon perustoimintoja kuten palaverieita ja terveystarkastuksia sekä toimintojen arviointia ja seurantaa, joista esimerkkinä mainittiin palaute- ja arviointikyselyt. Mielenkiintoista sinänsä, että myös työterveyshuollon edustaja puhui "normi" terveystarkastuksista. Työpaikan työterveystarpeiden määrittelyä toinen työterveyshuollon edustaja kuvasi miten niitä oli kartoitettu ennen työterveyshuollon toimintasuunnitelman laatimista, toinen edustaja kertoi ettei mitään erityistä määrittelyä ollut työpaikan osalta vaan "kun kuntalaisille yleensä". Kuitenkin "yötyötä ja vuorotyötä ja väkivallan – – uhkaan liittyvät riskit jollaki tavalla ainakin – –" on otettu huomioon. Tarpeiden pohjalta suunnitellut ja toteutetut toimenpiteet oli vaikea kysymys toiselle työterveyshuollon edustajalle.

Joo. Siis niin, miten mä tuohon osaisin vastata. Tarpeiden pohjalta. No tuota tuota. En mä osaa vastata tuohon. Nauha pyörii. – – Tarpeiden pohjalta, ootappas nyt pitäis miettiä puol päivää. Keksi jotain lisäkysymysmystä. (TH1)

Toimintaa oli arvioitu palaverieissa ja kyselyissä, jotka oli suunnattu työterveyshuollon yhdyshenkilöille ja asiakkaille. Näiden lisäksi yksi edustaja kuvasi, että "– muuten matkan varrella koko ajan no ollaan herkällä korvalla että missä mennään – –" (TH2). Kehittämistarpeina yksi edustaja mainitsi esimerkiksi seurannan ja arvioinnin.

Organisaatioiden terveyttä ja työkykyä edistävä yhteistyö

Työpaikkojen edustajat kuvasivat monipuolisesti yhteistyötä, joka edistää henkilöstön terveyttä ja työkykyä, mainiten muun muassa ennaltaehkäisevän toiminnan, psyykkisten työolosuhteiden arvioimisen, viestinnän, keskinäisen vuorovaikutuksen ja palaverikäytännöt (ks. liitteet 8 & 10).

Kaksi työpaikan edustajaa olisi kaivannut kysymyksiä etukäteen, jotta olisi voinut valmistautua haastatteluun.

No en oikee sillätavalla ku ei se oo nii hirveesti en oo sillälaila miettiny näitä asioita vielä tuolla jos ois kysymykset ollu ni niihi ois voinu vastata ihan toisella lailla ku ois saanu paneutua niihi ja miettiä sitä mutta tota työnk k koh-teessa ni ei niitä tuu sillälaila hirveesti mietittyä tämmöstä tulevaisuutta että mitä siitä on. (TPH2-2)

Kolme työpaikan edustajaa näki, että työterveyshuollolla olisi mahdollisuuksia toimia psyykkisten ja sosiaalisten työolosuhteiden kehittäjänä, kun taas kaksi edustajaa kuvasi esteitä työterveyshuollon kehittäjänä toimimiselle.

– – minusta hyvänä. Erittäi hyvänä. Kyllä minusta siellä on semmoset henkilöt töissä jotka ymmärtää niinku tätä niinku työtä, työtä, ja työntekijöitä – – (TPH2-1)

– – tietysti meki ollaan niin iso organisaatio ja meillä on niinku eri hirvee erityyppisissä työssä tekeviä työtä tekeviä ihmisiä ja näin että että tota mä vaikee niinku en oikee osaa sanoa et miten se vois niinku toimia mut ehkä tuo yhteistyökuvio mikä esimerkiks oli tässä johtamiskoulutuksessa – – ehkä myös sitä työyhteisövalmentamista enempi mukaa meidän niinku toimintaan – – mut toisaaltahan tietysti se on niinkun tiettyyn tiettyyn pisteeseen asti niinku työ työyhteisö-asia ja työntekijä työn esimiehe asia ja tavallaan työterveyshuoltohan ei välttämättä haluakkaan puuttua ja tiettyt asiat kuuluu niinku ensi selvittää niinku yks yhteisön sisällä että. (TPH1-3)

Työterveyshuollon edustajat kokivat, että henkilöstön terveyttä ja työkykyä voi edistää monenlaisten toimintojen avulla (TH2) määrittelemättä niitä tarkemmin ja toisaalta kaikessa työterveyshuollon toiminnassa (TH1). Esimerkkeinä he mainitsivat muun muassa terveystarkastukset, esimiehen tukemisen, avoimen keskustelun sekä palavereihin osallistumisen. Toinen edustajista näki, että työterveyshuollolla on mahdollisuuksia toimia psyykkisten ja sosiaalisten työolosuhteiden kehittäjänä, toinen edustaja ei sen sijaan ollut yhtä varma asiasta.

Sanotaan yhteistyössä niin tuota sen organisaation kanssa nii ilman muuta ne on iha hyviä – – (TH2)

– – no eihän se oo kehittäjä jos niinku ottaa työpsykologi johonki tuota ongelmaan mukaan mutta mites vois ennaltaehkästä ja kehittää? En tiää, tuo on vaikea kysymys että, jaa, mitähän tuohon vois vastata – – No en tiää voiko [m]ittään tehdä? pitäis siis vai, eihän se muuta voi ku vaikuttaa niinku esimiesten kautta, tukea heitä tukemaan. En mä muuta osaa sanoa. Seki on tietysti tärkeitä. (TH1)

Kehittämistarpeet yhteistyön vakiinnuttamiseksi terveyden ja työkyvyn edistämiseksi

TEDI-projektin aikana esille nousseista kehittämistarpeista yhteistyön vakiinnuttamiseksi terveyden ja työkyvyn suhteen työpaikkojen edustajat mainitsivat muun muassa työ-

olosuhteiden kehittämisen, esimerkiksi sisäilmaan ja fyysisiin työolosuhteisiin liittyvien kysymysten osalta sekä toimenpiteet yhteisöllisten ratkaisujen löytämiseksi, esimerkiksi yhteisen näkemyksen löytämisen monissa asioissa ryhmätöiminnan avulla (ks. liitteet 8 ja 11). Yksi edustaja kertoi, että yhteistyömuodot henkilöstön terveyden ja työkyvyn edistämiseksi ovat vasta TEDI-projektin aikana nousseet esille:

Ku mul on vähä semmone olo että nyt oikeestaa vasta tän hankkeen myötä niinku tää asia on tullu nyt edes pikkusen ja oikeesti agendalle et et tähän asti se on ollu niinku vaan tämmönen tämmönen tota vähän niinku täs vaalien alla poliitikoil on tämmösiä hyviä lauseita ja asioita mitä ne edistää et se on ollu vaan niinku tämmöne hyvin pinnallinen asia mut ei ei oikeesti niinkun huolenaihe – – (TPH1-4)

Kahden työpaikan edustajan mielestä TEDI ei sinänsä tuonut esille uusia yhteistyötarpeita, osa asioista oli ollut tiedossa jo aiemmin.

– – Varsinaisesti ei ehkä niinkää hirveesti uusia asioita että ni neki o osittain tunnistettu ne niinku aiemminkin tietenkin – – (TPH1-3)

– – en oo sil kokenu että tuota että tää hanke ois tuonu niinku uutta tarvetta yhteistyölle et mun mielestä sitä yhteistyötä on niinkun riittävästi niinku saanu ja ollu ihan il ennen tätä hankettaki että se on ehkä vaikee niinku määritellä sitä että missä asiassa koska se mun mielestä sitte aina näitte tapauskohtaisesti on ja en oo kokenu että jos ois tarvinnu sitä apua työterveyshuollosta niin tuota on saanu – – (TPH1-2)

Työterveyshuollon edustajat kertoivat puolestaan, että TEDI:n myötä oli noussut esille muun muassa sisäilmaan, äänenhuoltoon ja psyykkiseen hyvinvointiin liittyviä kysymyksiä. Myös työterveyshuollon edustaja nosti esille sen, että osa asioista on ollut tiedossa jo aiemmin.

– – Loppujen lopuks ei juurikaan hirveesti uutta et lähinnä ehkä tää tuo tuo mitähän minä tuohon sanoisin – – Ehkä liittyen tähän niinkun tähän psyykkiseen hyvinvointiin et se niinku nousee että sitä että kuulolla oltava ja tarpeen mukaan ni työterveyshuolto on niinkun käytettävissä nii jotain uutta olis noussu mitä ei ehkä ennen olisi tehny no ei ei nyt minun mielestä mitään olennaista. (TH2)

– – No siis, siinähan on noussu niin laajasti asioita että et et mitä mä tähän sanosin. Vaikuttaa vois vaikka mi mihin mutta mutta tuota () siis sanotaan että ne on tullu tullu niinkun konkreettisemmin mun tietoon ainaki ja ja ja sit voi niinku ruveta hiomaan ehkä sitä yhteistyötä – – (TH1)

Yhteiskehittelymenetelmän soveltuvuus terveyden ja työkyvyn edistämiseen työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyönä

Arvioidessaan yhteiskehittelymenetelmän soveltuvuutta terveyden ja työkyvyn edistämiseen työpaikan edustajat käsittelivät muun muassa työterveyshuollon osaamista ja roolia, kehittämistarpeita sekä TEDI:ä niin projektina kuin kokemuksenakin. (ks. liitteet 8 & 12).

Seitsemän työpaikan edustajan mielestä yhteiskehittelymenetelmä soveltuu työpaikan ja työterveyshuollon terveyden ja työkyvyn edistämiseen, yhden edustajan mielestä menetelmä soveltuu osittain.

No varmaa osittain soveltuu mutta me siinähan on paljon myös sellast sitte organisaation työyhteisöjen sisäistä asiaa että tota johon ei välttämättä niinkun ole tarvekaan sitte että se se on enempi niinku työyhteisön kehittämisee liittyviä asioita sen sen niinku työhyvivoinni näkökulmasta että että tota siellä ehkä turhaakin on eli s eli e niinku semmost mihi mikä ei niinku oikeestaa kuuluu siinä vaihees työterveyshuollolle mutta mutta niinku meilläki ehkä on meillähan on ollu niinku joilla joissaki osioissa on ollu työterveyshuolto mukana että osittain mut ei ei kyllä kokonais – – (TPH1-3)

Joo minusta – – se o ollu ihan hyvä – – ja käy käy minusta minusta myös muihinki. (TPH2-3)

Viiden työpaikan edustajan mielestä työterveyshuolto voisi olla vetovastuussa yhteiskehittelymallista jatkossa, kun taas kolme edustajaa nosti esille esteitä. Syinä mainittiin muun muassa työterveyshuollolta puuttuva osaaminen sekä menetelmän soveltuvuus työpaikan nykyisiin toimintoihin.

Oikee hyvä koska se kuitenkin työterveyshuolto toimii niin lähellä näit työntekijöitä nii kyllähän se niinkun työterveyshuollon rooliksi sopisi hyvin nimenomaan näitten tehtävien – – (TPH2-4)

No miks ei se varmaan pitäis niinkun tuota jotenkin niinkun sitten niinku miettiä tätä että mit se va mitä se tähä olemassa-olevaan niinkun minkä se korvaisi tavallaan niinku tästä olemasta-olevasta tavasta toimia että ei tul tavallaan niinku päällekkäistä ja sitte että ei tuu päällekkäistä niinkun [] []ryhmän toiminnan kanssa, []-ryhmän toiminnan kanssa elikkä tavallaan se pitäis niinku kattoo semmosena kokonaispalettina ni sillon se toimii mut jos siitä jos se koetaan tavallaan että tullee niinkun joku u uusi ylimääräinen niinku työ-elämä on nii kiireistä ni kaikki tavallaan se yli ylimääräinen työllistäjä niin tuota et se pitäis istuttaa näihin työpaikan muihin kuvioihi luontevasti sillon se toimis näin mää näkisin sen. (TPH1-2)

Myönteisinä kokemuksina TEDI-prosessista työpaikan edustajat mainitsivat muun muassa työpajatyöskentelyn, vetäjän roolin, omat oppimiskokemukset sekä projektin mahdolliset vaikutuksen tulevaisuudessa.

Nii oo siis o[d]otuksethan mulla on ja kuvittelen että tämä projekti ku o läpikäyty ni varmasti sieltä löytyy paljo hyvää meidän yhteistyöhö ja ihan joka puolelle työterveyshuoltoon kun meitä kaikkien työ tekijöitten kesken eri [yksiköt] että ja koko siihe meä ilmapiiri su toistemp suhtautumisee ja muuhun en tiä toteutuuko mutta mul on kuvitelma että näin tulee käymää. (TPH2-2)

TEDI-projektiin liittyen työpaikan edustajat käsittelivät muun muassa projektin juurruttamista ja raportointia. Eräs edustaja myös kertoi kokeneensa "yhteistyön hyvänä" ja mietti "tarviiko sitä ees arvioia tässä" (TPH1-2). Erään edustajan mielestä yhteiskehittelymallin prosessi pitää käydä yksikössä ja työpaikalla uudestaan (TPH1-1). Toinen edustaja pohti

voisiko mallia käyttää työsuojelutoiminnassa (TPH1-3). Muita esille nousseita ideoita olivat muun muassa työterveyshuollon edustajan kutsuminen henkilöstöryhmään sekä TEDI:stä järjestettävä palaveri työterveyshuollon edustajan kanssa. Eri yksiköiden osallistumista työpajoihin tulisi joidenkin haastateltavien mielestä tehostaa ja parantaa menetelmän toimivuutta koko organisaation näkökulmasta tarkasteltuna.

– – semmonen pelkoki mul on vähä nyt täs TEDI-hankkeesta että ku niinku puhutaa et tää on nyt tämmönen pilotti ja et täs nyt kehitetään malli mut kukaan ei niinku vaivaudu miettii et miten se oikeesti se malli saatais toimimaa ja ja niinku sitä toimenpide puolta että mite rakennetaan semmonen semmonen tota polku tonne tonne meidän organisaatioon et nää asiat ihan oikeesti ja aidosti niinku mahdollistuu– – (TPH1-4)

Työterveyshuollon edustajien arviot soveltuvuudesta jakautuivat menetelmän soveltuvuudessa työterveyshuollon käyttöön, kehittämisajatuksissa, TEDI-projektista kokemuksena sekä itse TEDI-toimintamallista. Toisen työterveyshuollon edustajan mielestä malli soveltuu työterveyshuollon välineeksi kun taas toinen mietti, olisiko ulkopuolinen vetäjä kuitenkin parempi. Näkemys viittaa siihen, että hän ei mieltänyt työterveyshuoltoa työpaikan näkökulmasta tarkasteltuna ulkopuolisena toimijana, mitä sen kuitenkin tulisi olla.

Onko tää vaan teoriassa. Tota no joo kyl kyllä periaatteessa varmaan niinkun varmaan niinkun riippuen henkilöstä kuka olis vetämässä mut teoriassa teorias kyllä varmaan ihan olis mahdollistakin ja ja j[o]s aattelee ihan konkreettisesti nin [paikka] on semmone turvalline ja pieni pieni ja sit tää porukkaki on tuttu ja turvallinen ni käytännössä varmaan onnistuiskin. (TH1)

M meiltä varmaan osaamista löytys tietysti olemme iso org iso [työpaikka] siinä mielessä mut tavallaan et miks ei mut lähinnä se että or haluaako se organisaatio sen meiltä vai haluaako se mielummin sit ulkopuoliselta et me ollaan tässä niinku mukana nin tuota tätä ehkä pohdin niinku enemmän että an toisko se tuoko se jotain lisä arvoa tähän tulee joku semmonen ulkopuolisempi taho vielä niiku nostamaan niitä asioita esille nii että miks ei mutta vois se kuvitella et taa on ehkä kuitenkin parempi tässä ehkä enempi nousee niinku esille ku joku muu tulee kun me – – (TH2)

Positiivisena mainittiin muun muassa vetäjä sekä työpajatyöskentely ja kehittämistarpeina nähtiin yksiköiden osallistuminen työpajoihin sekä projektin eläminen jatkossa. Yksi työterveyshuollon edustajista ei kokenut saaneensa erityisesti mitään uusia ideoita hankkeesta.

– – rehellisesti varmaan nyt hirveesti – – mitään että ehkä eniten ole hyötynyt siitä että on ollu mielenkiintosta ollu niinkun kuulemassa mistä keskustellaan mikä siellä työpaikalla on niinkun semmosia päivän polttavia aiheita, miten siellä niinku menee, mitä mieltä työpaikka on työterveyshuollosta ja toimivuudesta ollu ja sitten niitä kehittämiskohteita mitä on noussu esille – – (TH2)

5.3.3 Pohdinta

Yhteistyö työpaikan ja työterveyshuollon välillä on nostettu valtakunnallisesti yhdeksi tärkeimmistä kehittämiskohteista työurien pidentämiseksi. Tällä tarkoitetaan koko prosessia promootiosta (terveyttä edistävien työolosuhteiden rakentaminen) tertiääripreventioon (työhön paluun tuki). Kyse on yhteistyörakenteista, tavoitteellisuudesta ja suunnitelmallisuudesta. Tätä tavoitetta vasten voidaan peilata myös tämän haastattelun tuloksia.

Yhteistyötä työpaikan ja työterveyshuoltojen välillä tehtiin lähinnä työolosuhteiden, terveystarkastusten, yksilövastaanottokäyntien sekä toimintasuunnitelmien laatimisen yhteydessä. Työpaikan edustajat vaikuttivat suhteellisen tyytyväisiltä työterveyshuollon toimintaan. Toisaalta, tuloksista kaiken kaikkiaan jäi vaikutelma, että työpaikan ja työterveyshuollon väliset yhteistyömuodot eivät ole riittävästi tiedossa tai saavuttaneet täyttä potentiaaliaan, eikä toiminta ole siinä määrin tavoitteellista ja suunniteltua kuin "uudistuva työterveyshuoltokäytäntö" edellyttää. Näkemystä kuvaa hyvin erään työpaikan edustajan kommentti yhteistyöstä ennen TEDI:ä:

No se mi mitä mä aattelen siit yhteistyöstä nin nin tota niinku se mielikuva et se on semmosta tavallaan vähän niinkun ollu taustalla et et siit ei oo kauheen paljoo työntekijöille tiedotettu eikä työntekijät oo siitä tavallaan niinku osanneet kysyäkkää – – mutta tota toisaalta taas sitten kun ne ne palvelut on aika sujuvasti järjestynyt nin ei kai siinä sitte oo ollu niinkun tarpeitakaan sitte. (TPH1-4)

Kuvaillessaan tarvetta kehittää ryhmätoimintaa eräs työpaikan edustaja kertoi miten "ehkä työntekijätki" kokevat työterveyshuollon paikkana, jonne mennään ja kerrotaan asioita yksilönä (TPH2-4). Toisaalta on huomioitava myös työterveyshuollon resurssit. Yksi työterveyshuollon edustajista kuvasi asiakkaiden paljoutta ja siitä aiheutuvaa rajaamista, tasapuolisesti toimimista, ei "vaan yhen porukan kanssa ku on niin paljon muitakin" (TH1). Eräs työpaikan edustaja myös näki, että työterveyshuollon resurssit kuluu fyysisten vaivojen selvittämiseen (TPH1-4). Toisaalta on huomattava, että haastattelukysymykset ovat voineet olla liian vaikeasti tulkittavissa, mikä taas on vaikuttanut vastauksiin. Kaksi työpaikan edustajistahan toivoi, että kysymykset olisi saanut etukäteen ja kolmas edustaja kuvasi kysymyksiä formaaleiksi ja jatkoi sanoen "että koko ajan vähän semmosta vajavaisuutta että että jotenki tuntu et mä nyt vaan niinku tämmösellä mut tu tumalla ole liikenteessä – –" (TPH1-4). Myös työterveyshuollon edustajista toinen kuvasi joitain kysymyksiä teoreettisiksi sekä vaikeiksi (TH1) ja toisen edustajan mielestä eräs kysymys oli "Aika laaja" (TH2).

Työterveyshuollon edustajien vastauksista ilmeni, että työterveyshuollolla ei ole kokonaisvaltaista käsitystä yhteistyöstä työpaikkojen kanssa henkilöstön terveyden ja työkyvyn edistämisessä. On mielenkiintoista huomata, että osa työpaikan edustajista pohti syvällisemmin edistävää yhteistyötä kuin työterveyshuollon edustajat. Esimerkiksi yksi edustaja ehdotti "työntekijän elämänsäkaaren tarkastelua siin työelämässä" (TPH2-4), toinen edustaja toivoi yhteydenottoa työterveyshuollosta, jos esille nousee "esimerkiks tämmösiä työntekijän jaksamisongelmia pärjäämisongelmia" (TPH2-3). Kolmas edustaja pohti työntekijän käyntejä muualla kuin työterveyshuollossa ja niiden vaikutusta työntekijän koko terveyshistorian arviointiin (TH1-2). Monet työpaikan edustajien ajatuksista istuvat hyvin

työryhmän ehdotuksiin sosiaali- ja terveysministeriön selvityksessä *Työterveyshuolto ja työkyvyn tukeminen työterveysyhteistyönä* (STM 2011: 6), esimerkiksi ehdotukseen, jossa *"työterveyshuollon painopisteeksi otetaan työkyvyn seuranta ja edistäminen työuran eri vaiheissa"* (STM 2011, 3) sekä työterveyshuollon tietojärjestelmien kehittäminen seurannan mahdollistamiseksi (STM 2011, 19).

Suurin osa edustajista, niin työterveyshuollon kuin työpaikkojen, näki yhteiskehittelymallin soveltuvan työterveyshuollon välineeksi terveyden ja työkyvyn edistämisessä. Prosessin aikana oli noussut esille laajasti monia asioita, vaikkakin osa edustajista oli sitä mieltä, että esille nousseet asiat olivat jo tiedossa aiemmin. Tosin yhteiskehittelymallin tavoitteena ei olekaan tuoda esille uusia asioita vaan tunnistaa ja tehdä näkyväksi. Yhteiskehittelymallissa työntekijät nähdään oman työnsä asiantuntijoina, jolloin sekä kehittämistä vaativat asiat että kunnossa olevat asiat, ovat jo työntekijöiden tiedossa. Oleellista on niiden kirjautuminen ja konkreettisten ratkaisujen etsiminen, vastuuttaminen ja aikatauluttaminen. Eräs työpaikan edustaja, pohtiessaan TEDI-prosessin aikana esille nousseita yhteistyön kehittämistarpeita työterveyshuollon kanssa, huomautti, *"mutta se että kysymyksen, että mitenkä tämä työterveyshuolto liittyy nin nin tuota em tiiä täs on täs on vuode aikana tullu aika monta korjausta aika monta korjausta tullu jo ihan vaikka nyt ei suuraa tähän TEDIi liitykkää mutta noin muuten saatu asiat niinku rullaamaa ja – – että jos puhutaan TEDI:stä – – siit on paljo hyötyä minä nään ainaki henkilökohtasesti että – – jotkut asiat saatas niinkun kuntoon"* (TPH1-1). Ongelmana työpaikoilla ei useinkaan ole, etteikö kehittämistä vaativat tekijät olisi tiedossa, vaan ettei niiden tunnistamisesta seuraa konkreettisia kehittämistoimenpiteitä. Sama koskee useita työhyvinvoinnin edistämiseksi tarkoitettuja projekteja. Juuri tähän haasteeseen vastaamiseksi TEDI-toimintamallia alunperin lähdettiin kehittämään.

Sekä työterveyshuollon että työpaikkojen edustajat tekivät hyviä ehdotuksia siitä miten mallia voisi soveltaa työpaikan ja työterveyshuollon käyttöön. Esille nousi mallin juurruttaminen työpaikan muihin toimintoihin (TPH1-2/ TPH1-3) sekä pohdinta mallin vetäjästä, olisiko ulkopuolinen vetäjä parempi (TH2), ja onko työterveyshuollolla osaamista toimia vetäjänä (TPH1-4). Seuraavassa TEDI-projektissa kokeillaan työpaikan omien työntekijöiden valmentamista prosessin vetäjiksi. Tulokset on tiedossa vuoden 2012 lopussa.

Vaikka toiminta työpaikoilla oli vielä kesken haastattelujen aikana, oli joidenkin työpaikan edustajien näkemyksissä nähtävissä oppimista. Esimerkiksi työryhmätyöskentelyä oli hyödynnetty työpaikalla (TPH2-3), edustaja oli oppinut työntekijälähtöistä työskentelytapaa (TPH2-4) ja projekti oli ollut yhdelle edustajalle *silmiä avaava mahdollisuus* (TPH1-4). Edustaja kertoi opiskelevansa *"sopimusnormipuolta"* ja sillä tavoin kirkastavansa tietoaan, sekä miettivänsä *"nyt niihin asioihin mitä täs hankkeessa on nostettu että mitenkä ne näyttäytyy ne säädökset"* (TH1-4).

5.3.4 Johtopäätökset

Haastattelut valottivat hankkeessa mukana olevien työpaikkojen ja niiden työterveyshuoltojen välistä yhteistyötä. Esille nousi myönteisiä asioita sekä niitä, jotka vaativat kehittämistä. Suosituksina jatkoa ajatellen voi nostaa esille seuraavat asiat:

- Työterveyshuollon toiminnan avaaminen erityisesti työnantajalle, mutta myös työntekijöille (mitä palveluita saatavilla, työterveyshuollon rooli ja mahdollisuus työntekijän terveyden ja työkyvyn edistämisessä).
- Eri toimijoiden roolien selkiyttäminen työterveysyhteistyössä (kenen vastuulle eri asiat kuuluvat).
- Työterveysyhteistyön kehittäminen erityisesti työpaikan tarpeiden huomioonottamisessa.
- Tuloksissa esille nousseiden kehittämistarpeiden läpikäyminen niin työpaikalla kuin työterveyshuollossa. TEDI -projektiin liittyvien kehittämistarpeiden läpikäyminen projektin sisällä.

5.3.5 Tulosten hyödyntäminen

Tutkimus on osa hankkeen arviointia, joten tuloksia hyödynnetään loppuraportissa. Lisäksi aineistoa tullaan mahdollisesti vertaamaan Laulumaan (2009) tekemän tutkimuksen tuloksiin. Tutkimuksen tuloksia voi myös hyödyntää hankkeessa mukana olevien työpaikkojen ja työterveyshuoltojen välisen yhteistyön parantamiseksi. Tämä tarjoaisi edellä mainituille toimijoille mahdollisuuden olla edelläkävijänä aiemmin mainitun selvityksen ehdotusten toteuttamisessa, erityisesti työterveysyhteistyön kehittämisessä (STM 2011, 12-13).

5.4 TULOS: Asiakastyytyväisyyskysely

Hankkeessa mukana olevien työpaikkojen henkilöstöille annettiin mahdollisuus vastata Työterveyslaitoksen kyselyyn, *ASIAKASAVAIN- Työterveyshuollon henkilöasiakkaiden tyytyväisyyskysely*, työterveyshuoltojen toiminnan arvioimiseksi. Kyselyyn vastasivat sekä hankkeeseen osallistuneet yksiköt että myös muut kyseisen organisaation yksiköt (koulutusorganisaatio). Vertailuaineisto koostuu yli 10 000 vastaajasta (eri palvelutuottajat ja eri toimialat). Vertailuaineisto on saavuttanut jo tietyn saturaatioasteen, eikä se ole enää merkittävästi muuttunut n:n kasvaessa.

Koulutusorganisaation osalta oli havaittavissa samantyyppinen tulos kuin vertailuaineistossakin; työolosuhteisiin ja niiden kehittämiseen samoin kuin työnolosuhteiden tuntemukseen liittyvät arvioinnit saivat matalimmat pisteytykset, yksilöön kohdistuvat toiminnot kaikkein korkeimmat. Eri koulutusalojen välillä oli merkittäviä eroja. Tulokset annetaan sekä ko organisaation että työterveyshuoltoyksikön käyttöön toiminnan ja yhteistyön kehittämiseksi (yksityinen palvelun tuottaja).

Vanhustenhuoltoa edustavan organisaation kohdalla arvioinnit jäivät usealla osa-alueella vertailuaineistoa heikommiksi lukuun ottamatta arviointeja henkilökunnan osaamisesta ja ammattitaidosta, joiden kohdalla palaute oli usealla osa-alueella jopa vertailuaineistoa parempi. Kuten edellä, työolosuhteiden kehittäminen ja työolosuhteiden tuntemus kaipaavat kehittämistä. Eri yksiköiden antamassa palautteessa oli merkittäviä eroja. Kyseisessä organisaatiossa on työterveyshuollon palvelutuottaja vaihtunut (kunnallinen palveluntuottaja sekä edellinen että tuleva). Tulokset palautetaan kuitenkin sekä ko. organisaation että työterveyshuoltoyksikön käyttöön kuten koulutusorganisaationkin kohdalla.

5.5 Kokemuksia ja havaintoja työterveyshuollosta yhteiskehittämisessä

Arviointipalavereissa keskustelu työterveyshuolloista oli vähäistä ja työpaikkojen kokemukset työterveyshuollon osallistumisesta yhdessä kehittämiseen on esitetty aiemmissa kappaleissa. Esille nousi esimerkiksi toivomus toisen työpisteen työterveyshoitajan osallistumisesta toimintaan sekä yhden työterveyshoitajan näkemys siitä, että toiminta liittyi enemmän työpaikan sisäiseen kehittämiseen (ks. Taulukot 2 & 6). Kaiken kaikkiaan työterveyshuoltojen läsnäolo prosesseissa oli vähäistä työterveyshoitajien osallistuessa vain joihinkin työpajoihin. Vaikutti myös siltä, että työterveyshuollon rooli prosesseissa oli epäselvä, mistä johtuen työterveyshuollot eivät oma-aloitteisesti tarttuneet asioihin. Työterveyshuollon osallistuminen oli kohdeorganisaation kutsun varassa (organisaatiolle maksullista), jolla todennäköisimmin oli vaikutusta osallistumiseen ja sitoutumiseen. Työterveyshuollon roolina oli näin ollen "tutustuminen" ja oman asiantuntijuutensa pohjalta keskusteluun osallistuminen. Varsinaista etukäteen sovittua roolia sillä ei ollut.

Kokemuksien perusteella:

- työpaikkaa on tärkeää motivoida kutsumaan työterveyshuollon edustajat mukaan prosessiin
- työterveyshuollon edustajalle on avattava prosessin mahdollisuuksia työterveyshuollon toiminnassa.

Työpaikat kutsuvat itse työterveyshuollon edustajat mukaan työpajoihin. Näin ollen työpaikkoja voi vain kannustaa pyytämään edustajia mukaan. Prosessin alussa työpaikoille tulee selkeämmin kertoa miksi työterveyshuollon on tärkeä osallistua työpajoihin, korostaen erityisesti osallistumisen molemminpuolisia hyötyjä. Esimerkiksi työpajoissa voi nousta esille työterveyshuollon perustoimintoihin liittyviä asioita, joille voi yhdessä suunnitella toimenpiteet, liittää työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan ja laatia toimenpiteille aikataulu. Nämä samat asiat tulee myös välittää työterveyshuollon edustajalle mikäli hän ei ole osallistunut itse prosessiin.

6 POHDINTOJA YHTEISKEHITTÄMISESTÄ

6.1 Työpaikan ehdoin vai tiukkarajaisesti?

Yhdessä tekeminen on yhteiskehittelymenetelmässä keskeistä. Prosessi etenee työpaikan ehdoilla niin aikataulullisesti kuin myös sisällöllisesti. Prosessi rakentuu tietyn kehiksen mukaisesti, mutta käytännössä prosessi elää ja muovautuu työpaikan mukaan. Prosessi myös syvenee joka osion myötä, jolloin alussa tunnistetut työpaikan terveyden ja hyvinvointiin vaikuttavat tekijät toimivat terveyttä ja hyvinvointia edistävän kriteeristön pohjana. Kriteeristö sen sijaan toimii äänestyslomakkeen pohjana, jota työpaikka hyödyntää nykytilanteen kartoittamisessa ja siten kehittämiskohteiden valinnassa ja toimenpiteiden suunnittelussa. Prosessinomaisuus on siis menetelmän ytimessä.

Prosessinomainen toimintatapa tarjoaa monia etuja työpaikan terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen. Tekemällä asioita yhdessä työpaikka ottaa itse vastuun kehittämisestä. Prosessi toivottavasti myös osaltaan mahdollistaa työpaikan ja työntekijöiden voimaantumisen. Näkemällä itsensä oman työnsä asiantuntijoina, työntekijät eivät odota ratkaisujen löytyvän ulkopuolisen toimesta vaan työpaikan sisältä, työntekijöistä itsestään. Kun työntekijät näkevät itsensä kehittämistä eteenpäin vievänä voimana, on työpaikalla mahdollista saavuttaa pidempiaikaisia vaikutuksia – terveys ja hyvinvointi sisäistyy ja siirtyy osaksi työpaikan arkea.

Prosessinomaisessa toimintatavassa tasapainotellaan niin tilan antamisen ja asioiden eteenpäin viemisen välillä kuin työntekijöiden näkemisessä oman työnsä parhaina asiantuntijoina ja työpaikan ohjaamisen ja neuvonan välillä. Työpaikan ehdoilla toimiminen voidaan nähdä toisaalta hyvänä asiana ja toisaalta, kuten arviointi osittain osoitti, haasteellisenä asiana. On mahdollista, että prosessi nähdään koostuvan tietyistä selkeistä osista, joita noudatetaan hyvinkin tarkasti. Tällainen ajattelutapa on osittain voinut myös syntyä kehittämiskokemuksista, jossa toimintaa on ohjannut työpaikan ulkopuolinen asiantuntija, jolla on myös ollut selkeä vastuu kehittämisprosessista. Prosessinomaisessa toimintatavassa vastuu on työpaikalla, jolloin työpajoissa on tärkeä antaa tilaa työntekijöille. Mikäli toiminnan tiukkarajainen eteneminen ylikorostuu vaarana on, että prosessi jää ulkokohtaiseksi työntekijöiden ajatellessa ettei heidän näkemyksiään kuultu eikä huomioitu. Toisaalta taas keskustelu voi olla hyvinkin runsasta, jolloin voi tuntua siltä, että asia ei etene ollenkaan. Lisäksi keskustelu voi juuttua niin sanottuun ongelmapuheeseen.

Kysymys siitä tulisiko yhteiskehittelymenetelmässä toimia tiukkarajaisemmin vai työpaikan ehdoilla on menetelmän kehittämisen kannalta aiheellinen. Yhdessä tekemisen ollessa keskeistä, on tiukempien rajojen vetäminen haasteellista. Prosessia voi kuitenkin selkiyttää siten, että työpaikalle avataan enemmän prosessin lähtökohtia ja tavoitteita, jotta prosessi ei vaikuta niin epäselvältä. Työpajoissa edustuksellista ryhmää voi muistuttaa siitä, että tavoitteena on oppia viemään asioita eteenpäin yhdessä ratkaisukeskeisesti prosessin syventyessä vaihe vaiheelta. Prosessilla ei oikeastaan ole selkeää loppua, sillä työpaikan terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen on jatkuvaa toimintaa, jota jokainen työntekijä vie eteenpäin.

6.2 Ovatko kaikki mukana kehittämisessä?

Työpaikan terveyden ja hyvinvoinnin kehittämisessä on tärkeää, että työpaikan eri tahojen näkökulmat tulevat esille. Yhteiskehittelymenetelmässä edustuksellisella ryhmällä on tärkeä rooli kehittämisessä sillä ryhmä nimensä mukaisesti edustaa koko työpaikkaa. Koska kaikki eivät voi osallistua työpajoihin, tulee edustuksellisen ryhmän olla kattava edustus työpaikan eri toimijoista. Vaikka edustuksellisen ryhmän jäsenet ovat läsnä myös yksilöinä tuoden esille omia näkemyksiään, on ryhmän yhtenä tärkeänä tehtävänä muun henkilöstön näkemysten esille tuominen työpajoissa. Edellytyksenä tietenkin on, että muu henkilöstö on tietoinen prosessista ja on halukas kertomaan näkemyksiään eri asioista. Prosessissa pyritään tarjoamaan jokaiselle työntekijälle mahdollisuus osallistua kehittämiseen, mutta lopulta jokaisella on kuitenkin vapaus valita haluaako osallistua vai ei.

Prosesseissa muun henkilöstön kommentit työpajoissa tuotettuihin aineistoihin oli melko heikkoa. Syitä tähän on vaikeaa tietää kysymättä sitä henkilöstöltä. On mahdollista, että henkilöstö ei ollut riittävän tietoinen prosessista eikä näin ollen kokenut mielekkään kommentoida työpajoissa tuotettuja aineistoja. Aineisto on voinut myös olla riittävän kattava, jolloin kommentoinnille ei ollut tarvetta. Myös arviointipalaverissa pohdittiin asiaa ja syinä ehdotettiin *niin paljon kyselyitä, ihmisillä kiire, mikä tämä on, miten vastata*. Lisäksi ehdotettiin asian analysointia. Edustuksellisen ryhmän epäselvä rooli on osaltaan voinut myös vaikuttaa heikkoon kommentointiin, erityisesti silloin jos ryhmä ei ole vienyt prosessia eteenpäin muille. Tämäkin asia nousi esille arviointipalaverissa, jossa mietittiin esimerkiksi sitä *olisiko saatu enemmän irti jos välillä nostettu vielä henkilöstölle kun jalostui niin sitten taas vielä siellä*. Arvioinnissa myös pohdittiin muiden ryhmien hyödyntämistä kehittämisessä. Näiden jo olemassa olevien mahdollisuuksien hyödyntäminen työpaikalla on tärkeä näkökulma erityisesti terveyden ja hyvinvoinnin juurruttamisessa työpaikan arkeen sekä strategioihin ja prosesseihin. Hyödyntämällä työpaikalla jo tapahtuvia asioita työntekijöitä ei kuormiteta liikaa ja lisäksi terveys ja hyvinvointi liitetään osaksi jokapäiväisiä toimintoja. Tämä näkökulma nousi myös esille yhteiskehittelymenetelmän soveltuvuuden arvioimisessa, jossa kaksi haastateltavaa pohti sitä, että menetelmä ei saa tuoda päällekkäisyyttä työpaikan toimintaan.

Työntekijöiden osallistumisessa kehittämiseen on yhteneväisyyksiä voimaantumiseen, sillä voimaantuminen tapahtuu sisäisesti (ks. Siitonen 1999, 93). Myös osallistumisessa ihminen itse valitsee missä määrin ja miten osallistuu. Tähän liittyy Mäkisaloon tekemä ero osallistumisen ja osallisena olemisen välillä: *"Osallistuminen toteutuu silloin, kun työntekijä on mukana työpaikkakokouksessa ja kuuntelee esimerkiksi johdon tai laaturyhmän toimenpide-ehdotuksia. Osallisena oleminen edellyttää, että työntekijä ottaa kokouksessa kantaa asioihin ja ryhtyy itse kehittämään omaa ja työyhteisönsä toimintaa"* (Mäkisalo 2003, 41). Yhteiskehittelymenetelmässä kuitenkin yhdistyy molemmat näkökulmat ja osallistumiseen nähdään sisältyvän niin läsnäolo kuin osallistuminen kehittämiseen. Työntekijöillä on siis halutessaan vapaus vain olla ja kuunnella mitä ympärillä tapahtuu. Prosessinomaisessa toimintatavassa on työpaikan ehdoilla toimimisen lisäksi huomioitava myös yksilölliset tavat toimia: opimme asioita eri tavalla ja lähdemme eri tavoin asioihin mukaan, toisen ensiksi kuulostellessa tilannetta ja toisen lähtiessä heti mukaan toimintaan. Kyse on siis ennen kaikkea mahdollisuuksien antamisesta ja turvallisen ilmapiirin

luomisesta. Esimerkiksi Ceroni ja Garman (teoksessa Siitonen 1999, 95), käsittelevät tätä asiaa kuvaten edellytysten ja olosuhteiden merkitystä opettajien voimaantumisessa.

Osallistumisen lisäämiseksi yhdessä kehittämistä olisi ehkä voinut pitää enemmän esillä työpaikoilla. Toisaalta toisella työpaikalla järjestettiin infotilaisuus sekä myös ylimääräiset tilaisuudet, jotta tietoisuus toiminnasta lisääntyisi. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että yksittäiset tilaisuudet olivat riittämättömiä lisäämään henkilöstön mukanaoloa. Työpaikoilla järjestettiin myös valmennuksia, joiden voisi ajatella tuovan prosessia lähemmäksi työntekejiä. Ehkä valmennukset nähtiin kuitenkin irrallisina tapahtumina, eikä osana yhdessä kehittämisen laajempaa kokonaisuutta. Johtopäätöksenä voi todeta, että henkilöstön osallistumista kehittämiseen voi ja tulee tukea. Selkeyttämällä edustuksellisen ryhmän roolia, ryhmä voi osaltaan innostaa ja rohkaista muita osallistumaan. Jotta työpaikan olemassa olevia toimintoja voidaan hyödyntää, on edustuksellisen ryhmän mietittävä jo prosessin alussa missä yhteyksissä prosessia voidaan viedä eteenpäin. Kerätäänkö esimerkiksi muun henkilöstön näkemyksiä kirjallisesti vai suullisesti? Millä tavoin prosessia voidaan kampanjoida työpaikalla? Miten terveys ja hyvinvointi saadaan juurtumaan osaksi työpaikan arkea? Arkeen juurtumisen yhteydessä on myös mielenkiintoista pohtia mitä terveyden ja hyvinvoinnin juurtuminen arkeen oikeasti tarkoittaa. Toimintatapojen ja mittareiden kirjaaminen on kyllä tärkeää, mutta vieläkin tärkeämpää on niiden näkyminen käytännössä.

6.3 Yhteiskehittäminen työterveyshuollon työvälineeksi?

Yhteiskehittelymenetelmästä löytyy monia yhteneväisyyksiä työterveyshuollon prosessiin, työpaikan tilanteen kartoittamisesta ja toimenpiteiden suunnittelusta niiden toteuttamiseen ja arviointiin. Vaikuttaa siltä, että menetelmä voisi tarjota hyvän lisän työterveyshuollon menetelmiin. Lisäksi työterveyshuollon moniammatillinen tiimi omaa yhdessä ne taidot, joita prosessin vetäjältä edellytetään.

Työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyön arviointi tarjosi mielenkiintoisia näkökulmia yhteiskehittelymenetelmän soveltuvuuteen työterveyshuollon välineeksi. Yhden työpaikan edustajan mielestä osa asioista ei kuulunut työterveyshuollolle (TPH1-3) kun taas työterveyshuollon edustaja mietti olisiko hyödyllisempää jos joku ulkopuolinen vetäisi prosessia (TH2).¹⁶ Yhteistyön arvioinnissa työpaikkojen edustajilla näytti myös olevan hieman epä-

¹⁶ **TPH1-3:** "No varmaa osittain soveltuu mutta me siinä on paljon myös sellast sitte organisaation työyhteisöjen sisäistä sisäistä asiaa että tota johon ei välttämättä niinkun ole tarvekaan sitte että se se on enempi niinku työyhteisön kehittämisee liittyviä asioita -- eli e niinku semmost mihi mikä ei niinku oikeastaa kuuluu siinä vaihees työterveyshuollolle--". **TH2:** "M meiltä varmaan osaamista löytys tietysti olemme iso org iso [työpaikka] siinä mielessä mut tavallaan et miks ei mut lähinnä se että or haluaako se organisaatio sen meiltä vai haluaako se mielummin sit ulkopuoliselta et me ollaan tässä niinku mukana nin tuota tätä ehkä pohdin niinku enemmän että an toisko se tuoko se jotain lisä arvoa tähän tulee joku semmonen ulkopuolisempi taho vielä niiku nostamaan niitä asioita esille nii että miks ei mutta vois se kuvitella et taa on ehkä kuitenkin parempi tässä ehkä enempi nousee niinku esille ku joku muu tulee kun me tavallaan --".

selvä kokonaiskuva työterveyshuollosta, esimerkiksi työpaikan tarpeiden sekä toimenpiteiden arvioimisen suhteen. Tässäkin mielessä yhteiskehittäminen voisi tarjota oivan välineen työterveyshuollolle, sillä yhteisissä työpajoissa työterveyshuollon rooli ja toiminta voisi konkretisoitua työpaikoille. Lisäksi työterveyshuollon edustajat saisivat päivitettyä tietoa työpaikan nykytilanteesta. Kysyttäessä sitä oliko yhteistyön kehittelyyn saanut uusia ideoita tai ajatuksia, työterveyshuollon edustaja ei kokenut, että olisi saanut *hirveesti mitään*, mutta jatkoi kuitenkin seuraavasti:

-- ehkä eniten olen hyötynyt siitä että on ollu mielenkiintosta ollu niinkun kuulemassa mistä keskustellaan mikä siellä työpaikalla on niinkun semmosia päivän polttavia aiheita, miten siellä niinku menee, mitä mieltä työpaikka on työterveyshuollosta ja toimivuudesta ollu ja sitten niitä kehittämiskohteita mitä on noussu esille -- (TH2).

Yhteiskehittelymenetelmän soveltuvuudesta työterveyshuollon välineeksi lähtökohdaksi oikeastaan nousee työterveyshuollon rooli ja merkitys työpaikalla. Yksinkertaiset kysymykset, kuten miksi työterveyshuolto on olemassa ja mitkä ovat työterveyshuollon perustoiminnot, auttavat arvioimaan menetelmän soveltuvuutta. Mielenterveyteen liittyvä problematiikka on sekä sairauspoissaolojen että ennenaikaisten työkyvyttömyyseläkkeiden näkökulmasta merkittävä haaste. Työolosuhteet eivät yksin selitä esimerkiksi masennuksen puhkeamista, sairauspoissaolojen pitkittymistä ja työkyvyttömyyseläkkeiden alkuvuutta, mutta viimeaikaisten tutkimusten perusteella on näyttöä siitä, että ne ovat yhtenä osatekijänä vaikuttamassa merkittävälle osalle sairastuneita sairauden puhkeamiseen ja osan kohdalla on tunnitettavissa myös syy-seuraus -suhde. (Toimivasta masennuksen hoitokäytännöstä tehty tutkimus, joka julkaistaan keväällä 2012.) Näin ollen työterveyshuollossa ei voitane täysin sivuuttaa työn organisointiin, muutoksiin ja työyhteisöllisiin tekijöitä liittyviä ulottuvuuksia osana työolosuhteita toimittaessa työkyvyn ja terveyden edistämisen ja ylläpitämisen eri tasoilla yhteistyössä työpaikan kanssa.

6.4 Terveys ja hyvinvointi osana työpaikan arkea?

Yhteiskehittelymenetelmän taustalla oli toive saavuttaa pysyvämpiä vaikutuksia työpaikalla ja saattaa terveys ja hyvinvointi osaksi työpaikan arkea sekä strategioita ja prosesseja. Työpajoissa keskustelu oli vilkasta ja esille nousi monenlaisia tekijöitä. Monet kehittämissuunnitelmissa mainitut kehittämiskohteet menivät eteenpäin hankkeen aikana ja edustukselliset ryhmät miettivät miten aineistoa voisi hyödyntää jatkossa. Molempien työpaikkojen kohtaamat suuret muutokset prosessin aikana kuitenkin osaltaan vaikuttivat niiden eteenpäin viemiseen. Esimerkiksi kehittämissuunnitelmassa oli saatettu huomioida jokin tuleva muutos, mutta tilanne vaihtuikin nopeasti, jolloin toimenpide ei ollutkaan enää ajankohtainen. Toisaalta taas suunnitelmia saattoi hyödyntää tulevassa muutoksessa. Esimerkiksi remontin suunnittelussa tai tulevassa muutossa oli mahdollista hyödyntää työpajoissa tunnistettuja työympäristöön liittyviä tekijöitä välittämällä ne eteenpäin uusien tilojen suunnittelijoille.

Kehittämistyö työpaikoilla jatkuu edelleen, joten on liian aikaista arvioida prosessin pysyvämpiä vaikutuksia. Eräässä työpajassa esille noussut ajatus voi kuitenkin auttaa havainnoimaan minkälaisia pysyviä vaikutuksia prosesseissa tavoitellaan: muutoksissa on aivan

eri asia onko muutoksen kohde vai tekijä. Yhteiskehittelyssä työntekijöiden toivotaan olevan muutoksen tekijöitä eikä kohteita tai vastaanottajia. Yhteinen vastuu terveydestä ja hyvinvoinnista on avain pysyvien vaikutusten aikaansaamiseen. Kuten arviointipalaverissa nousi esille *Yhdessä puhumisen yksi tehtävä on jakaa vastuu siitä tavoitteesta ja tavoitteisiin pyrkimisestä, ei että esimiehen pitää tehdä jotain valmiiksi, kaikki antavat panoksensa, täytyy mennä työntekijätasolle, että minä kannan vastuuta*. Sama pätee myös terveyttä ja hyvinvointia edistävän työpaikan rakentamiseen: jokaisella työntekijällä on oma rooli ja tehtävä kehittämisessä. Toisaalta arviointipalaverissa nousi esille palaute siitä, että *Asioista puhuttu, mutta käytännössä asiat ei ole liiemmin muuttunut*. Miksi asioiden ei nähty muuttuneen käytännössä, vaikka toisaalta kehittämissuunnitelmissa esille nostettuja kohteita oli työstetty? On mahdollista, että vaikka asioita oli viety eteenpäin, ne eivät välttämättä välittyneet muille työntekijöille. Toisaalta taas on mahdollista, että asioiden odotettiin muuttuvan ulkopuolisen toimesta hyvin nopeasti ja, että toteutustavan odotettiin olevan erilainen. Myös muutokset olivat osaltaan vaikuttamassa prosessien eteenpäin viemiseen, esimerkiksi kun suunniteltu kehittämiskohde muuttui uuden muutoksen kohdatessa työpaikkaa.

Terveiden ja hyvinvoinnin juurruttaminen työpaikan arkeen on haasteellista ja vaativaa sillä juurruttamisessa ei riitä asioiden kirjaaminen esimerkiksi toimintaohjeisiin vaan toimintaohjeiden täytyy toteutua myös arjessa. Mikäli kirjatuille asioille ei käytännössä tehdä mitään, syntyy työpaikalla ajatus siitä, että puhutaan hienoista asioista, mutta käytännössä mikään ei muutu. Millä tavoin kirjatut asiat saadaan siirrettyä arkeen? Yhteiskehittämisen liittäminen työpaikalla jo tapahtuviin asioihin sekä muun henkilöstön vahvempi mukanaolo prosessissa varmasti auttaa toiminnan siirtymisessä arkeen. Kehittämissuunnitelmien toteuttamisessa alkuvaiheessa on hyvä toteuttaa kohteita, joista saatava hyöty näkyy heti. Näin työntekijät näkevät kehittämisen toteutuvan käytännössä. Ottaen huomioon myös työpaikoilla tapahtuneet muutokset, prosesseissa olisi hyvä keskittyä työntekijöiden vahvistamiseen muutoksissa siten, että työntekijät ovat muutoksen tekijöitä. Ollessaan muutoksen tekijöitä työntekijät pystyvät esimerkiksi olemaan aktiivisesti mukana muutoksien suunnittelussa. Työntekijät ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita, joten muutoksien koittaessa työntekijät osaavat sanoa kokemuksensa ja ammattitaitonsa perusteella toimiiko ehdotettu muutos käytännössä vai ei.

Kaiken kaikkiaan työpaikoille toteutetut prosessit osoittivat, että terveyttä ja hyvinvointia edistäväksi työpaikaksi rakentuminen on jatkuvaa toimintaa, johon koko työpaikan tulee osallistua. Edustukselliset ryhmät ottautuivat tehtävänsä ja vaikuttivat osaltaan työpaikan terveyteen ja hyvinvointiin. Työ on vielä kesken ja sen tuleekin olla kesken, sillä terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen on jatkuvaa ja pitkäaikasta toimintaa, jonka tulee aina olla agendalla. Molemmilla työpaikoilla on askel askeleelta menty eteenpäin ja kehittäminen jatkuu yhä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Terveyttä ja hyvinvointia edistävän työpaikan yhdessä kehittämisessä:

- Työolosuhteisiin liittyvät kuusi ulottuvuutta tarjoavat toimivan perustan keskustelulle ja vahvistavat käsitystä työhyvinvoinnin laaja-alaisuudesta.
- Edustuksellisessa ryhmässä tulee olla kaikkien yksiköiden esimies mukana koko prosessin ajan kehittämissuunnitelman toteutumisen varmistamiseksi.
- Menetelmä tarjoaa foorumin jakaa erilaisia näkemyksiä, jolloin yhteinen ymmärrys työpaikalla lisääntyy.
- Esiin nousseissa kriteereissä ja valituissa kehittämiskohteissa korostuivat töiden organisointiin liittyvät tekijät. Tämä tukee ajatusta siitä, että työhyvinvoinnin edistämiseksi työllä ja sen organisoinnilla on merkitystä. Vastuutahoksi nimettiin pääasiassa työpaikkojen edustajia.
- Kehittämissuunnitelmissa esille nostettuja kehittämiskohteita työstettiin eteenpäin, vaikkakin työpaikkoihin kohdistuvat muutokset vaikuttivat kehittämistoimenpiteiden toteuttamisen hidastavasti.
- Henkilöstön osallistumista tulee seuraavissa hankkeissa vahvistaa.
- Yhteiskehittelyssä työntekijöiden roolin muuttuminen toimenpiteiden ja muutosten kohteesta aktiiviseksi toimijaksi vaatii erityistä huomiota ja tukea koko kehittämisprosessin ajan.
- Työpaikoilla oli epäselvyyttä työterveyshuollon toiminnoista. Työpaikkojen edustajien mukaan työterveyshuollossa ei tunneta riittävästi heidän työtään eikä työolosuhteita.
- TEDI-prosessin lähtökohdat ja toimintatapa sekä edustuksellisen ryhmän rooli vaativat vielä selkeämpää instruktioita prosessin kaikissa vaiheissa.
- Työpaikkojen luontaisia tilanteita ei hyödynnetty täysimääräisesti, esimerkiksi kokouksia ja kehittämispäiviä.
- Terveysten ja työhyvinvointiin liittyvien näkökohtien juurruttaminen työpaikkojen arkeen, prosesseihin ja strategioihin on vielä kesken.

8 TERVEYTTÄ JA HYVINVOINTIA EDISTÄVÄKSI TYÖPAIKAKSI – SUOSITUKSIA

Rakennettaessa terveyttä ja hyvinvointia edistävää työpaikkaa hyödyntämällä yhteiskehittelyn metodia tulee huomioida seuraavat asiat:

- Työpaikan johdon on oltava vahvasti mukana toiminnassa, pelkkä hyväksyvä asennoituminen ei riitä.
- Edustuksellisessa ryhmässä tulee olla kattava edustus työpaikan eri toimijoita (johto, työntekijät, työsuojelu, luottamusmiehet sekä työterveyshuolto). Mikäli työpaikalta on mukana eri yksiköitä, yksiköiden työterveyshuollon sekä johdon edustajan osallistuminen on erityisen tärkeää.
- Edustuksellisen ryhmän rooli ja vastuu tulee olla selkeitä (osallistuminen työpajoihin, muun henkilöstön näkemysten huomioiminen sekä osallistaminen).
- Mukaan lähtevillä työpaikan edustajilla tulee olla selkeä ymmärrys menetelmän lähtökohdista ja toimintatavoista korostaen erityisesti työpaikan ehdoilla toimimisesta.
- Työhyvinvointiin liittyvien näkökulmien huomioimisen varmistamista työpaikan johtamisessa ja päätöksenteossa voidaan edesauttaa hyödyntämällä työpaikan olemassa olevia kehittämisfoorumeita kuten palavereita ja kehittämisspäiviä.

Työpaikkojen ja työterveyshuoltojen yhteistyön parantamiseksi tulee ottaa huomioon seuraavia asioita:

- Työterveyshuoltojen tulee avata toimintaansa erityisesti työnantajalle, mutta myös työntekijöille (mitä palveluita saatavilla, työterveyshuollon rooli ja mahdollisuus työntekijän terveyden ja työkyvyn edistämisessä).
- Työterveysyhteistyössä työpaikan ja työterveyshuoltojen roolit ja vastuut tulee selkiyttää ja kirjata ne yhdessä laadittuihin toimintamalleihin.
- Työterveysyhteistyötä tulee kehittää erityisesti työpaikan tarpeiden pohjalta.

Yhteiskehittelymenetelmän pilotoinnissa nousi esille seuraavia jatkotutkimusaiheita:

- Työterveyshuollon tuottamien aineistojen vertailu yhteiskehittelymenetelmässä tuotettuihin aineistoihin yhteneväisyyksien ja eroavaisuuksien kartoittamiseksi.
- Yhdessä kehittämisen vaikutus edustuksellisen ryhmän ongelmaratkaisutaitojen kehittymiseen ja työpaikan henkilöstön voimaantumiseen.
- Edustuksellisen ryhmän työskentely muun henkilöstön näkökulmasta tarkasteltuna. Minkälaisilla metodologisilla ratkaisuilla voitaisiin taata muulle henkilöstölle tasavertaisen osallistumisen kokemus.
- Työntekijöiden odotukset ja niiden toteutuminen sekä niihin vaikuttavat tekijät.

LÄHTEET

Anttonen H & Räsänen T (toim.): Työhyvinvointi - uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. PROGRESS/APPLICATION FOR PROGRAMME VP/2007/005/371. RESTRUCTURING, WELL-BEING AT WORK AND FINANCIAL PARTICIPATION. Työterveyslaitos, Helsinki 2009. http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good_practice/progress/tyohyvinvointi/tyohyvinvointi.pdf 10.4.2012.

The Bangkok Charter for Health Promotion in a Globalized World. 6th Global Conference on Health Promotion, Bangkok Thailand 11.8.2005. http://www.who.int/healthpromotion/conferences/6gchp/hpr_050829_%20BCHP.pdf 16.4.2012.

Bart C: Ethics: the key to organizational culture. L'éthique professionnelle: La clé de la culture organisationnelle. Canadian Manager 36 (3)/Fall 2011. 4–6.

BBK Bundersverband (Federal Association of Company Health Insurance Funds) European Information Centre: Healthy Employees in Healthy Organisations. Good Practice in Work Health Promotion (WHP) in Europe. Quality Criteria of Work Health Promotion. BKK Bundesverband, Essen 1999. http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/quality_criteria_01.pdf 16.1.2012.

Berry L L, Mirabito A M & Baun W B: What's the hard return on employee wellness programs? Harvard Business Review 88 (12)/2010. 104–112.

Burnard P: Teaching the analysis of textual data: an experiential approach. Nurse Education Today 16/1996. 278–281.

Chu C, Breucker G, Harris N, Stitzel A, Gan X, Gu X & Dwyer S: Health-promoting workplaces - international settings development. Health Promotion International 15 (2)/2000. 155–167.

Chu C, Driscoll T & Dwyer S: The health-promoting workplace: an integrative perspective. Australian and New Zealand Journal of Public Health 21 (4)/1997. 377–385.

Cox T: Workplace health promotion. Work & Stress 11(1)/1997. 1–5.

De Jong P & Berg I K: Interviewing for solutions (2nd edition). WADSWORTH THOMSON LEARNING Australia 2002. ISBN 0-534-58473-X.

De Jong P & Miller S D: How to interview for client strengths. Social Work 40 (6)/November 1995. 729–736. <http://integratedrecovery.org/wp-content/uploads/2010/08/How-to-Interview-for-Client-Strengths2.pdf> 17.4.2012.

Elo S & Kyngäs H: The qualitative content analysis process. Journal of Advanced Nursing 62 (1)/2008. 107–115.

Engström M, Wadensten B & Häggström E: Caregivers' job satisfaction and empowerment before and after an intervention focused on caregiver empowerment. Journal of Nursing Management 18 (1)/January 2010. 14–23.

Erez M: Culture and job design. *Journal of Organizational Behavior*. 31 (2-3)/February 2010. 389–400.

Focus on Solutions. Free downloads. Bill O'Connell. Focus on Solutions Limited. 2010. <http://www.focusonsolutions.co.uk/resources.html> 16.4.2012.

Friedman S D, Christensen P & DeGroot J: Work and life: the end of the zero-sum game. *Harvard Business Review* 76 (6)/November-December 1998. 119–129.

Graneheim UH & Lundman B: Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today* 24/2004. 105–112.

Hakanen J: Työn imu. Työterveyslaitos, Helsinki 2011. ISBN 978-952-261-099-7.

Hicks R & McCracken J: Solution-focused coaching. *Physician Executive Journal* 36 (1)/January/February 2010. 62–64.

Hirvihuhta H & Litovaara A: Ratkaisun taito. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki 2003. ISBN 951-26-4979-9.

Hurme T: Panostus työhyvinvointiin tuo euroja. Työpiste 19.2.2010. http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Panostus_tyohyvinvointiin_tuo_euroja.aspx 10.4.2012.

Ilmarinen J: Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan Unionissa. Työterveyslaitos ja sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki 2005. http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-8407.pdf 16.4.2012.

Jakarta Declaration on Leading Health Promotion into the 21st Century. The Fourth International Conference on Health Promotion: New Players for a New Era - Leading Health Promotion into the 21st Century, Jakarta 21-25.7.1997. http://www.who.int/hpr/NPH/docs/jakarta_declaration_en.pdf 16.4.2012.

Johns G: The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review* 31 (2)/April 2006. 386–408.

Kivimäki M, Elovainio M, Vahtera J & Ferrie J E: Organisational justice and health of employees: prospective cohort study. *Occupational and Environmental Medicine* 60 (1)/2003. 27–34.

Kujala H. Raha puhuu työhyvinvoinnin puolesta. S. 24–27. Työ Terveys Turvallisuus 2/2012.

Kuoppala J, Lamminpää A & Husman P: Work health promotion, job well-being, and sickness-absences – a systematic review and meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 50 (11)/November 2008. 1216–1227.

Kylmä J, Pietilä A-M & Vehviläinen-Julkunen K: Terveiden edistämisen etiikan lähtökohtia. Teoksessa: Pietilä A-M, Hakulinen T, Hirvonen E, Koponen P, Salminen E-M ja Sirola K (toimituskunta). Terveiden edistäminen. Uudistuvat työmenetelmät. S. 62–76. Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki 2002. ISBN 951-0-24855-X.

Laulumaa A-M: TEDI-hanke Terveyttä edistävän työpaikan kriteeristö – yhteiskehittely ja implementointihanke. Organisaation ja työterveyshuollon yhteistyön arviointiraportti. Työterveyslaitos 2009.

Laine M, Kokkinen L, Kaarlela-Tuomaala A, Valtanen E, Elovainio M, Keinänen M & Suomi R: Sosiaali- ja terveysalan työolot 2010. Kahden vuosikymmenen kehityskulku. Työterveyslaitos, Helsinki 2010. ISBN 978-952-261-052-2.

Lee M & Koh J: Is empowerment really a new concept? *International Journal of Human Resource Management* 12 (4)/June 2001. 684–695.

Leppänen A: Oppiva organisaatio ja ammatillinen pätevyys. Teoksessa Lindström K (toim.). Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. S. 69–85. Työterveyslaitos, Helsinki 1994[b]. ISBN 951-802-048-5.

Lindström K: Psychosocial criteria for good work organization. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 20 (special issue)/1994[a]. 123–133.

Lindström K (toim.): Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Työterveyslaitos, Helsinki 1994[b]. ISBN 951-802-048-5.

MacDermid J C, Geldart S, Williams R M, Westmorland M, Lin C-Y A & Shannon H: Work organization and health: A qualitative study of the perceptions of workers. *Work* 30 (3)/2008. 241–254.

Manninen P, Laine V, Leino T, Mukala K & Husman K (toim.): Hyvä työterveyshuoltokäytäntö. Sosiaali- ja terveysministeriö & Työterveyslaitos, Helsinki 2007. ISBN 10:951-802-735-8.

Maravelias C: Health promotion and flexibility: extending and obscuring power in organizations. *British Journal of Management* 20 (supplement 1)/March 2009. 194–203.

McAllister M, Moyle W & Iselin G: Solution focused nursing: an evaluation of current practice. *Nurse Education Today* 26 (5)/July 2006. 439–447.

Molander G: Työtunteet – esimerkkinä vanhustyö. Työterveyslaitos, Helsinki 2003. ISBN 951-802-541-X.

MOT[®] Sanakirjasto. 2004 Kielikone Ltd. Työterveyslaitos.

Mäkisalo M: Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki 2003. ISBN 951-26-4977-2.

Mäkitalo J & Paso E (toim.): Muutostyössä. Työterveysyhteistyötä muuttuvissa töissä. Verve; Työterveyslaitos; TYÖLÄS- ja iTYÖLÄS-hankkeiden rahoittajat: Euroopan sosiaalirahasto ja sosiaali- ja terveysministeriö, Oulu 2011. ISBN 978-951-98571-8-3.

Mäkitalo J & Paso E: Työ, työ ja työ. Työlähtöinen työterveyshuolto ja kuntoutus. Sosiaali- ja terveysministeriö; Euroopan sosiaalirahasto; Verve; Työterveyslaitos; Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö, Helsingin yliopisto. Kalevaprint Oy, 2008. ISBN 978-951-98571-6-9.

Otala L: Hyvinvointia työpaikalle- tulosta toimintaan. Työhyvinvoinnin työkirja. Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki 2003. ISBN 951-0-28850-0.

Otala L: Hyvä ja tasa-arvoinen työyhteisö. Hyvän ja tasa-arvoisen työpaikan kriteeristö. Helsinki 2000[a].

http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/05_aineistopaketti/julkaisut/tp10_otala_1.pdf 17.4.2012.

Otala L: Hyvä ja tasa-arvoinen työyhteisö. Hyvän ja tasa-arvoisen työpaikan kriteeristö. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Työpapereita 10. Työministeriö, Helsinki 2000[b]. ISBN 951-735-513-0.

Otala L & Ahonen G: Työhyvinvointi tuloksentehtijänä (2. uudistettu painos). WSOYpro, Helsinki 2005. ISBN 951-0-31159-6.

Ottawa Charter for Health Promotion. First International Conference on Health Promotion. WHO/HPR/HEP/95.1, Ottawa 21.11.1986.

http://www.who.int/hpr/NPH/docs/ottawa_charter_hp.pdf 17.4.2012.

Pfeffer J: Could we manage not to damage people's health? Harvard Business Review 89 (11):November 2011. 42.

Pietilä A-M, Hakulinen T, Hirvonen E, Koponen P, Salminen E-M & Sirola K (toimituskunta): Terveiden edistäminen. Uudistuvat työmenetelmät. Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki 2002. ISBN 951-0-24855-X.

Pääkkönen R: Helvetissä mikään ei toimi. Työ Terveys Turvallisuus 7/2010.

Rautio M: Muuttuva työelämä haastaa työterveyshuollon kehittämään menetelmiään ja osaamistaan. Työterveyshuollon menetelmien kehittäminen moniammatillisena oppimisprosessina. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja A Tutkimuksia 9. Diakonia-ammattikorkeakoulu, Helsinki 2004. ISBN 952-5266-54-0.

Rautio M, Väisänen A, Mäenpää-Moilanen E, Rokkanen T, Manninen P & Jalonen P: Työyhteisön toimivuuden edistäminen työterveyshuollon toimintana. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 40. Työterveyslaitos, Helsinki 2011. ISBN 978-952-261-022-5.

Sala E, Sihvo M & Laine A: Ääniergonomia. Toimiva ääni työvälineenä. Työterveyslaitos ja Työturvallisuuskeskus, Helsinki 2003. ISBN 951-802-516-9.

Saaranen-Kauppinen A & Puusniekka A. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja] 2006. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> 3.8.2011.

Savola E & Koskinen-Ollonqvist P: Terveiden edistäminen esimerkein. Käsitteitä ja selityksiä. Terveiden edistämisen keskuksen julkaisuja -sarja 3/2005. http://www.tekry.fi/web/pdf/publications/2005/2005_001.pdf 16.4.2012.

Schein E H: Process consultation revisited. Building the helping relationship. Addison-Wesley Series of Organization Development. Addison-Wesley Longman, Inc. Massachusetts 1999. ISBN 0-201-34596-X.

Schein E H, Kahane A & Scharmer C O: Humility and ignorance: what it takes to be an effective process consultant. *Reflections* 3 (2)/Winter 2001. 8–19.

Siitonen J: Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Oulun opettajankoulutuslaitos. Oulun yliopisto, Oulu 1999. ISBN 951-42-5340-X.

<http://herkules oulu.fi/isbn951425340X/isbn951425340X.pdf> 17.4.2012.

Sosiaali- ja terveysministeriö: Työterveyshuolto ja työkyvyn tukeminen työterveysyhteistyönä. Työryhmän loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2011:6, Helsinki 2011.

http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=2872962&name=DLFE-14934.pdf 19.4.2011.

Spreitzer G M: Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal* 39 (2)/April 1996. 483–504.

Spreitzer G M: Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal* 38 (5)/October 1995. 1442–1465.

Suomen Hammaslääkäriliitto: Hyvä työpaikka. Suomen Hammaslääkäriliiton hyvän työpaikan kriteereitä pohtineen työryhmän muistio, helmikuu 2005.

<http://www.hammaslaakariliitto.fi/fileadmin/pdf/kannanotot/hyvatyopaikkamuistio.pdf> 16.4.2012.

Suominen T, Savikko N, Kiviniemi K, Doran D I & Leino-Kilpi H: Work empowerment as experienced by nurses in elderly care. *Journal of Professional Nursing* 24 (1)/January-February 2008. 42–45.

Sverke M: The importance of the psychosocial work environment for employee well-being and work motivation. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 35 (4)/2009. 241–243.

Sydänmaanlakka P: Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen (4 painos). KAUPPAKAARI, Helsinki 2002. ISBN 952-14-0223-7.

TEDI-työryhmä (toim): Terveyttä edistäväksi työpaikaksi (TEDI). Yhteiskehittämisen prosessi ja juurtuminen työpaikan arkeen. Työterveyslaitos, Helsinki 2011. ISBN 978-952-261-140-6.

Tuomi J & Sarajärvi A: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki 2002. ISBN 951-26-4856-3.

Työterveyslaitos: Mitä työkyky on?

http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/sivut/default.aspx 16.4.2012.

The Health Communication Unit (THCU): An introduction to comprehensive workplace health promotion. Version 1.1. Centre for health promotion University of Toronto, 9.7.2004.

http://www.thcu.ca/workplace/documents/intro_to_workplace_health_promotion_v1.1.FINAL.pdf 5.4.2012.

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx> 16.4.2012.

Vertio H: Terveiden edistäminen (2. painos). Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki 2003. ISBN 951-26-5035-5.

World Health Organization (WHO): Constitution.
<http://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd47/EN/constitution-en.pdf> 16.4.2012.

Ylikoski M: Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyyden muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Työturvallisuuskeskus, Helsinki 1993. ISBN 951-810-017-9.

LIITTEET

Liite 1 Terveyttä edistävän kriteeristön kehittäminen sosiaali- ja terveysalalle.

Toteutus

- vuosina 2010–2012
- toiminta sisälsi kehittämistyön työpaikoilla, seminaarit, tiedottamisen sekä loppuraportin julkaisemisen
- harjoittelija suoritti kaksi harjoittelujaksoa hankkeessa, joiden tuloksen syntyi yhden työpajan sekä hankkeen seminaarin arviointi
- hankkeelle luotu sekä suomen että englanninkieliset nettisivut.

Tutkimusryhmä

- projektipäällikkö Päivi Husman (teemajohtaja, Työhön osallistuminen ja kestävä työura, Työterveyslaitos)
- seniorikonsultti Maria Rautio (palvelukeskuspäällikkö, Työterveyshuollon kehittämispalvelut, Työterveyslaitos)
- tutkija Eeva-Maria Siljanen (Työterveyslaitos).

Terveyttä ja hyvinvointia edistävät hyvät käytännöt

- laajempi kokonaisuus, johon osaprojekti kuuluu
- hallinnoijana Itä-Suomen yliopisto
- rahoittajina Euroopan sosiaalirahasto, valtio sekä osallistuvat organisaatiot
- vastuuviranomaisena Pohjois-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.

Julkaisut

- Siljanen E-M ja Rautio M. Kohti terveyttä ja hyvinvointia edistävää työpaikkaa. Työterveyshoitaja 1/2012. 20-21.
- Halonen P. Vanhustenhuollonväki miettii työhyvinvointia. Sisä-Savo 22.9.2011.

Levityssuunnitelma

- Yhteiskehittelymenetelmän levitys on jo käynnistynyt Pohjois-Savossa sekä Helsingissä toteutetuissa hankkeissa ja menetelmästä on tiedotettu eri yhteyksissä. Menetelmän pilotointi kahdessa eri hankkeessa on mahdollistanut myös levityksen eri paikkakunnilla.
- Jatkolevitys toteutetaan ensisijaisesti *Terveyttä ja hyvinvointia yhdessä kehittämällä* julkaisun avulla. Julkaisu lähetetään hankkeen keskeisille toimijoille.
- Yhteiskehittelymenetelmää viedään eteenpäin myös Sitran rahoittamassa hankkeessa (2012).
- TEDI-menetelmä on herättänyt myös kansainvälistä kiinnostusta. Näihin tiedusteluihin ja yhteydenottoihin tullaan vastaamalla.
- TEDI-konsepti esitetään XII Hoitotieteen konferenssissa Oulussa syksyllä 2012. Abstrakti on hyväksytty 30.4.2012.

Liite 2 Esimerkki äänestyslomakkeesta.

Ulottuvuus ja kriteerit	Asia kunnossa	Asia kohtalaisessa kunnossa	Asia vaatii kehittämistä
TYÖYMPÄRISTÖ			
Sisäilma työtiloissa on hyvä			X
TYÖN ORGANISOINTI			
Työpaikalla on olemassa pelisäännöt	X		
Työn tavoitteet ovat tunnetut			X
TYÖYHTEISÖ			
Työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti		X	
Esimiestyö on toimivaa		X	
MAHDOLLISUUS KEHITTÄÄ OMAA OSAAMISTA TYÖSSÄ			
Työssä oppimiselle on varattu riittävästi aikaa		X	
Hiljainen tieto siirtyy työntekijältä toiselle	X		
TYKY-TOIMINTA			
Työntekijät saavat urheilla työaikana kerran viikossa	X		
Työntekijöillä on mahdollisuus ruokailla työpaikalla	X		
TYÖTERVEYSHUOLLON PALVELUT			
Toiminta suunnitellaan yhteistyössä	X		
Työterveyshuolto tuntee työpaikan olosuhteet		X	

Liite 3 Esimerkki kehittämissuunnitelmasta.

Kehittämiskohde	Tarkennus	Toimenpiteet	Vastuuhenkilöt	Aikataulu
TYÖYMPÄRISTÖ				
Sisäilma työtiloissa	Lämpötila, veto, siisteys.	Kiinteistöhuolto kartoittaa tilanteen yhteistyössä työterveyshuollon kanssa ja tarvittaviin toimenpiteisiin ryhdytään tulosten perusteella	Kiinteistöhuolto Työterveyshuolto	Kevät 2012
TYÖN ORGANISOINTI				
Työn tavoitteet ovat tunnetut		Järjestetään valmennus	Esimiehet Prosessin vetäjät	Tammikuu 2012
TYÖYHTEISÖ				
Esimiestyö on toimivaa		Tilanteen kartoitus kyselyllä. Toimenpiteiden suunnittelu esimiesten kesken tulosten perusteella	Esimiehet	Toukokuu 2012
TYÖTERVEYSHUOLLON PALVELUT				
Toiminnan suunnittelu		Järjestetään yhteinen suunnittelupalaveri	Työterveyshuolto Esimiehet	Tammikuu 2012

Liite 4 Arviointikysymykset.

Ohjeistus

Vastatkaa vapaamuotoisesti alla oleviin pääteemoihin, esim. ranskalaisilla viivoilla, ennen arviointipalaveria. Täydennämme vastauksia palaverissa.

1. Terveyttä edistävän työpaikan yhteiskehittely

- Minkä tahojen kuuluu olla mukana työpajatyöskentelyssä (esim. johto, henkilöstö, työterveyshuolto, työsuojeluvaltuutettu, muut tahot)?
- Miten arvioisitte työpajoja ja välitehtäviä työskentelytapana (plussat ja miinukset)?
- Miten kriteeristön luominen sujui? Oliko kriteeristö toimiva?
- Miten muu henkilöstö kuin työpajojen osallistujat osallistuivat kriteeristön kehittämiseen? Oliko heidän osallistumisensa riittävää ja saivatko he äänensä kuuluviin?
- Onko hanke tukenut riittävästi ja oikealla tavalla työhyvinvoinnin kehittämistä työpaikallanne?
- Missä hanke on onnistunut ja missä olisi parantamista?

2. Kriteerit ja kehittämiskohteet

- Kriteeristöstä valittiin kehittämiskohteet - oliko valintatapa oikea?
- Saatiinko kriteeristöstä esiin tärkeimmät kehittämiskohteet?
- Arvioikaa kehittämiskohteita ja toimintasuunnitelmia jokaisen valitsemanne kehittämiskriteerin osalta erikseen:
 - Saatiinko toteuttamissuunnitelmat toimimaan? Onnistumiset ja ongelmat?
 - Mitä tehtiin ja mitä käytännössä näkyviä muutoksia saatiin aikaan?
 - Miten kehittämistyötä jatketaan?

3. Terveyttä edistävä työpaikka - vakiintunut käytäntö

- Miten organisaatiossanne varmistetaan kehittämistyön jatkuvuus?
- Miten työhyvinvoinnin kehittäminen sisällytetään työpaikan rakenteisiin (esim. henkilöstöstrategiaan, tth:n toimintasuunnitelmaan, työsuojeluohjelmaan)?
- Missä vaiheessa kehittämistyötä olisi hyödyllistä verkottautua ja saada kuulla kokemuksia muilta samanlaista kehittämistyötä tekevilta työpaikoilta?

4. Muita kommentteja hankkeesta?

Mitä muita kommentteja teillä on hankkeesta?

Liite 5 Ensimmäisten arviointipalaverien palaute kehittämiskohteista.

Aihealue	Kokemukset
Onnistumisia	<p><i>Hyvä kun oltiin yksikössä yhdessä [valmennuksessa?]. Tämä ollut hirmu hieno tapahtuma, että tulisi sitä avoimuutta, jota meidän puolella kaivataan vielä paljon, että saisi ihmiset puhumaan vuoron perään samasta asiasta.</i></p> <p><i>Kriteeristön tuottamia jo toteutettuja kehittämistoimenpiteitä ovat esimerkiksi työympäristöön liittyen sisäilmastoasioita koskeva menettely ohjeineen.</i></p> <p><i>Sovittu että tietyt paikat [eivät ole] paikka keskustella asioista.</i></p> <p><i>Sisäilma-asioiden suhteen ilmalämpöpumppu toiminut ja []lämmitys ollut tiettyä ajanjaksona pois päältä.</i></p> <p><i>Kyllä keskitytty. Esimerkiksi varhaisen puuttumisen tehty kovasti työtä.</i></p> <p><i>Saatu koulutus ja tehty jokaisesta []raportti.</i></p> <p><i>Lisää koulutusta tulossa, teoriakoulutus oli jo.</i></p> <p><i>Turvallisuuteen liittyvässä asiassa häiriö pienempää.</i></p> <p><i>Perehdytyksessä vihko tehty sijaisille avuksi.</i></p> <p><i>Tuleva muutos, esimiehet ja johdon edustaja pohdittu/ tarkasteltu. Huomenna yksikön kanssa palaveri. Kun viime viikolla puhuttiin [työntekijöiden kanssa?] niin oli monenlaisia mielipiteitä, otettiin monella tavalla vastaan, se on äärimmäisen hyvä. Jos otettaisi vaan vastaan samalla tavalla niin se ei ole totta. Oli hyvää, että monesta näkökulmasta kysymysmerkkejä. Hienoa, että oli niin monipuolista, ei ne hetkessä muokkaudu. Yksi työntekijä ei ole vielä miettinyt miltä tuntuu, sen näkee sitten. Muutoksessa kuka ohjaa, että lähtisi yhteiselle tielle. Työn jakautuminen ja yksiköiden asemat haaste.</i></p> <p><i>Henkilöstömitoitus: tuleva muutos, helpottaa sitten.</i></p> <p><i>Yksilön ja työyhteisön hyvinvointia edistäviä toimenpiteitä on kehitetty mm. varhaisen tuen mallin käyttöönotolla sekä erilaisilla omaehtoisen työkyvyn ylläpitämistä koskevalla tuella, kuten []-projektilla ja tupakasta irti tukitoimenpiteillä.</i></p> <p><i>Remontin yhteydessä mietitään monia asioita. Arkkitehti tekee piirustuksia. Esimerkiksi []järjestelmän suhteen erään ihmisen kanssa puhuttu, mutta sekin odottaa remonttia. Näin ajattelin [tärkeä, että mitä nostettu niin suunnittelijoiden tietoon], että ensi vuonna alkuvuodesta käymään niiden kanssa.</i></p>

Aihealue	Kokemukset
	<p><i>Tuulettimia hankittu, valmistajat eivät ymmärrä oikein sitä tietyn huoneen tuulettimien suhteen, itse tekisin vähän erilaisia. Kyllä se helpotti.</i></p> <p><i>Merkinnät toteutettu ja toiminut.</i></p> <p><i>Johtamiseen liittyen muutosten kohtaamiseen liittyvä valmennus henkilöstölle ja sisäisen viestinnän kehittämiseen liittyvät toimenpiteet.</i></p> <p><i>Netistä opetettu.</i></p> <p><i>Laite: toisen yksikön käytäntö muuttui niin siirrettiin sinne. Yksi homma, joka ollut rasittamassa yksikön töitä, yksikön työntekijät hyvillään. Yksikössä jonne siirtyi ei niin.</i></p> <p><i>Ajan puute: korjaantuu muutoksen yhteydessä. Huoli kun työvoimaresurssi vähenee, että sen takia kun sairauslomia tuli päälle ei pystynyt tulemaan [arviointipalaveriin?].</i></p> <p><i>Yhteisesti hoidettavat asiat: ei pidä unohtaa mikä tuleva yhteinen foorumi ettei lähde nyt eriytymään ettei unohdu toiminnan suunnittelussa, ettei jää ulkopuolelle.</i></p> <p><i>Toisen yksikön kanssa eräs suuri neuvoteltava asia.</i></p> <p><i>Ergonomia: melun suhteen toimittu eri tavalla. Koulutus kariutui, siihen ei vaan ilmoittautunut väkeä tarpeeksi.</i></p> <p><i>Tilan lämpötilan suhteen muutosta tullut eri toimintatavan myötä, auttaa huomattavasti kun vähenee. Ei tietoa onko mitailtu mitään.</i></p> <p><i>Laite: on ohje. Opetin kahdelle hyvin, ne lähti pois.</i></p> <p><i>Osaamisen hallintaa ja kehittämistä on parannettu mm. osaamiskartoituksilla ja niiden tulosten linkittämällä kehityskeskusteluihin sekä käynnistämällä mentorointimallin kehittäminen.</i></p> <p><i>Tiettyssä asiassa toiveet otettu huomioon (haittaako tuleva muutos tätä?)</i></p> <p><i>Töiden keskinäinen työjako ja muut kuviot: tässä tämmösiä hyviä muutoksia tulossa, vähän uutta ja parempaan menossa. Iso asia millä tulee yksi yhteinen. Tänä vuonna tarkistaa yksikön tehtäväkuvat/osaaminen. On joitakin asioita ihan hyvin ja vielä mennään eteenpäin.</i></p>
Kehittämistä vaativia	<p><i>Vastuu, valtasuhteet: oli tehty, oli hirveän hyvät suunnitelmat ja vastuut valtasuhteet, nyt menee ihan uusiksi, aikamoinen kuperkeikka.</i></p> <p><i>Moni asia kesken.</i></p>

Aihealue	Kokemukset
	<p><i>Työtehtävän uudelleen organisoinnissa ei päätetty, vielä harjoitteluhomma onnistuuko vai eikö.</i></p> <p><i>Rakenteet ja toimintamallit ok, prosessit tökkii, eli (mentorointimalli) nyt pitäisi mentoroida läpi, että tietyllä tavalla siirtyisi. Monet asiat tapahtuu esimiesten välityksellä, että pilotointivaiheessa vain yksi esimies oli mukana, esimiehiä on monta. Yksi esimies vastuussa tavallaan, että menee eteenpäin.</i></p> <p><i>[]tilan tilanne ennallaan, jotain suunniteltu, mutta se jäi jonnekin sinne. Remontti tulee. Suunnittelu/ saneeraus toisen yksikön puolelle, siinä yhteydessä tulee laajemmin suunniteltavaksi kyseiset tilat. Etenee siis isompana kokonaisuutena. Samoin toisen tilan ilmastointi, remontin yhteydessä nämä kaikki. Tulee koko rakennus tarkistettavaksi. Ei kannata ruveta erikseen katsomaan.</i></p> <p><i>Kaivataan tuuletusikkunaa tilaan.</i></p> <p><i>Tietotekniikka: kone on, ohjelman käyttöä opeteltu, ongelmia ohjelman kanssa, nettiyhteys ei toimi vielä, joudutaan häiritsemään esimiestä.</i></p> <p><i>Sijaisten tilanne huonontunut entisestään, löytäneet muita työpaikkoja. Mietittiin keväällä, nyt yksi vakituinen sijainen. Aika vähän riittänyt yksikön puolelle. Tulevaisuudessa tulee panostaa tietyn yksikön osaamiseen.</i></p> <p><i>Tuleva muutos vähentää työviimaa tietystä vuorosta, työmäärä näissä vuoroissa ennallaan.</i></p> <p><i>Tiedonkulussa ei muutosta, eikä palaverissa. Ensi vuonna suunnitellaan, esimiehen kanssa palaverit. Pitää opetella.</i></p> <p><i>Yhteisöllisyydessä ei muutosta. Tulevassa muutoksessa on selvä, että siinä yhteys rupeaa hioutumaan. Toisiko hyvässä mielessä yhteisöllisyyttä?</i></p> <p><i>Yhteistyö ennallaan, ei parannusta, tiimit selkeästi omillaan.</i></p> <p><i>Turvallisuusasiassa kertaalleen puheeksi, ei ole valmis, vielä uudestaan puheeksi miten se tapahtuu. Selkeästi sitä ei oikein ihan ymmärretä, että mikä siinä nyt on niin vaikeaa. Yritin konkreettisesti kertoa, että miten käytännössä tapahtuu.</i></p> <p><i>Työtehtävän uudelleenointi: työtä pikkuisen vähentää, mutta tehtävässä ongelmakohtia.</i></p> <p><i>Vuorovaikutuksen kehittäminen: on tarvetta, siinä on iso kehittämisen paikka. Kaiken avain vuorovaikutus. Oppia kaikille. Siinäkin mielessä</i></p>

Aihealue	Kokemukset
	<p data-bbox="348 287 1130 350"><i>mielenkiintoinen, että on suoraa ei suoraa vuorovaikutusta. Kyllä ne työyhteisössä elää omia elämiä.</i></p> <p data-bbox="348 375 1173 529"><i>Tietyn asian suunnittelu: sitä tehdään jatkuvasti ja aina on miten saa tämän toimimaan jne, tuskin tulee täydellistä. Puhutaan seuraavassa kokouksessa, käyty tänä aamuna ja huomenna yksikön oma palaveri ja siellä ottaa esille. Ehkä vielä suunnitteluhommaa. Mietittävä yhdessä. Tulevan muutoksen vaikutus.</i></p> <p data-bbox="348 554 1147 616"><i>Varhaisen tuen malli: ei tehty. Miten sairauslomien kirjaukset nyt kun pitää lähettää työterveyshuoltoon ja tiedottaa sairauslomista?</i></p>



Liite 6 Suostumuslomake.



SUOSTUMUSLOMAKE

Olen saanut riittävästi tietoa *Terveyttä edistävän työpaikan kriteeristön kehittäminen sosiaali- ja terveysalalle (TEDI)* osaprojektista ja haluan osallistua työterveyshuoltoja ja organisaation välillä yhteistyötä koskevaan haastatteluun. Haastattelut nauhoitetaan.

Olen tietoinen, että osallistuminen on vapaaehtoista ja että voin keskeyttää osallistumiseni milloin tahansa sen vaikuttamatta osallistumiseeni TEDI-osaprojektissa.

Haastatteluaineistoa käytetään tutkimustarkoituksiin. Annan suostumukseni haastattelun nauhoittamiseen:

Kyllä ☐
Ei ☐

Paikka _____

Aika ____ / ____ .2011

Allekirjoitus _____

Nimenselvennys _____

Syntymäaika _____

Osoite _____

Vastaanottajan
allekirjoitus _____

Nimenselvennys _____

Suostumuslomakkeesta on tehty kaksi kappaletta, yksi haastateltavalle ja yksi haastattelijalle.

Haastattelun ääninauhoituksen puhtaaksikirjoittamisen sekä oikeellisuuden tarkistamisen jälkeen ääninauha hävitetään. Itse aineisto säilytetään viisi vuotta.

Liite 7. Haastattelukysymykset.

Laulumaan laatimat haastattelukysymykset tutkimukseensa (2009) olivat seuraavat:

HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Mitä yhteistyötä olette tehneet työterveyshuollon kanssa ennen TEDI-hanketta? (organisaation edustaja)

1. Mitä yhteistyötä olette tehneet organisaation kanssa ennen TEDI-hanketta? (työterveyshuollon edustaja)

- Miten yrityksenne/organisaation tarpeet on määritelty terveyden ja työkyvyn suhteen?
- Millä tavalla toimenpiteet tarpeiden pohjalta on suunniteltu ja toteutettu?
- Millä tavalla toimintaa on seurattu ja arvioitu?
- Miten paljon tässä prosessissa tehtiin yhteistyötä?

2. Millaiset yhteistyömuodot mielestänne edistävät henkilöstön terveyttä ja työkykyä? (molemmat)

- Minkälaisissa asioissa voitaisiin edistää terveyttä ja työkykyä?
- Minkälaisissa tilanteissa voitaisiin edistää terveyttä ja työkykyä?
- Minkälaisena näkisitte työterveyshuollon mahdollisuudet psyykkisten ja sosiaalisten työolosuhteiden kehittäjänä?

3. Mitä yhteistyön kehittämistarpeita on noussut esille hankkeen aikana? (molemmat)

4. Arvioikaa soveltuuko yhteiskehittelymalli (mikäli epäselvä, virkistetään muistia prosessista, jota TEDI-hanke sisälsi) työpaikan ja työterveyshuollon terveyden ja työkyvyn edistämiseen? (molemmat)

- Mitä ajattelet siitä, jos työterveyshuolto vetäisi kyseistä mallia ilman TTL:n apua jatkossa?
- Mitä uusia ideoita ja ajatuksia olette tähän mennessä saaneet yhteistyön kehittelyyn?
- Miten ajattelitte hyödyntää tässä TEDI-hankkeessa opittua jatkossa?

Liite 8 Lyhenteiden selosteet.

Lyhenne	Merkitys
H	hoitaja
L	lääkäri
pp	paikan päälle
TA	työnantaja
TEDI	Terveyttä edistävän kriteeristön kehittäminen sosiaali- ja terveysalalle
TH	työterveyshoitaja
tk/TK	terveyskeskus
TL	työterveyslääkäri
tle	tuki- ja liikuntaelin
TP	työpaikka
ts	työterveyshuollon toimintasuunnitelma
TSV	työsuojeluvaltuutettu
TT	työntekijä
TTH	työterveyshuolto
TTL	Työterveyslaitos
TY	työyhteisö
v	vuosi
x	kertaa

Liite 9 Tulokset yhteistyöstä ennen projektia.

Työpaikkojen yhteistyö ennen projektia terveyden, työ ja toimintakyvyn edistämiseksi

Esimerkkejä tiivistetystä aineistosta	Alakategoria	Yläkategoria
<p><i>TTH käynyt TPOilla arvioimassa ihan työ-/työskentelytapoja, työtiloja, ilmaa, ilmanlaatua, ergonomiaa ja ehkä ne suurin piirteen näitä, mutta paljon tietysti fyysisiin olosuhteisiin liittyviä tekijöitä</i></p> <p><i>Melkein pakko sanoa, että esimies pystyisi vastaan [miten paljon tehty yhteistyötä koko prosessissa], en minä, mutta, tämä nyt ihan oletus/ luulo, että meidän yksikössä noudatettu nyt ohjeita/ määräyksiä et varmaan se minimi mitä pitää tehdä tehty</i></p> <p><i>Ilmapiiriä kartoitettu, onko kerran aikanani (yli 2000 vluvulla), TH veti, jäi purkamatta. Paperille hirvittävän paljon asioita kun jokainen täytti kaavakkeen, ei mitään hyötyä. Purettiin yhdellä kerralla, ei puututtu ongelmakohtiin> jäi retuperälle</i></p> <p><i>Mietitään erityisesti sitä kun ikääntyvä työporukka - se nyt varmaan yhtenä linjana siinä</i></p> <p><i>Lähinnä ihan yksittäisten TTden asioiden hoitamista. Varmaankin just joissain tilanteissa työkykykartoituksia/ ihan sitten tietysti yleistä terveydentilan kartoittamista. Työkyvyn arviointia</i></p> <p><i>Koko kunnan [ts], ei yksikköä erikseen</i></p> <p><i>Vähän vaikea kysymys miten määritelty, tulee ihan tility. Eli jos siellä joku suunnitelma niin miten siinä huomioitu TPn tarpeet. Siellä varmaan joku suunnitelma, josta en nyt sitten muista mitä siinä on. Kyllä jotain määrittelyä tietysti ihan määrälliset asiat kuinka paljon TL- tai THresurssia käytettävissä</i></p> <p><i>TTHn kanssa tietysti normaali lakisääteinen ts, jossa tietysti sellaisia osioita meillä että ei välttämättä lain perusteella olisi kaikkea pakko. Terveiden ja työkyvyn suhteen, no tietenkin ennaltaehkäisevä työkyvyn ylläpitäminen se ensisijainen/ sit tietysti sairaanhoito. Nyt ei ts tässä/ tai sopimus, että en oikeen tarkemmin, että sit painopistealueita eri v:na, esim. vaikka jos [tietty] kampanja lähtenyt käyntiin niin mietitty miten TTHn</i></p>	<p>Työ-olosuhteiden arviointi ja hoitaminen (14)</p> <p>Ts laatiminen (5)</p>	<p>TTHn perustoiminnot</p>

Esimerkkejä tiivistetystä aineistosta	Alakategoria	Yläkategoria
<i>toimenpitein tukea, eli toki v:ttain vielä ne yksilötyöyhteisötason/ ne toimenpiteet sitten muuttuu tai voi muuttua</i>		
<i>Voisko sanoa lakisääteiset, eli katson, että yhteistyöhön kuuluu TTöille tarkotetut terveyspalvelu, että näissä ikäkausitarkastuksissa/ tämmösissä käymiset</i>	Terveys- tarkastukset (5)	
<i>Työterveystarkastukset luonnollisestikin</i>		
<i>Eli niistähän [toimenpiteet tarpeiden pohjalta suunniteltu ja toteutettu] tulee aina joku lausunto ja sitten ne täytyy toteuttaa/ koitetaan tehdä mahdollisimman hyväksi ne asiat aina</i>	Lausunnot ja suositukset (2)	
<i>Aika paljon, kuitenkin kun töissä, eli henkilökunnan asioitten/ tämmösten/ sitten ihan todellakin oman itseni kanssa</i>	Terveyspalvelut (9)	
<i>TTHssa TTöitä, jotka ramppaa vähän jatkuvasti/niitä jotka käyvät korkeintaan lakisääteisissä työterveystarkastuksissa, mutta eivät muuten koskaan</i>		
<i>Jälleen hankala kysymys miten paljon kokonaisuutena tehnyt. Tle-asiathan paljon avoimempia kun esim. henkinen väsymys tai muu vastaava. TTH ei tule puimaan tänne mitä mahdollisesti voisi olla mätää, jää monta kertaa L/ potilaan väliseksi. Tlesairauksissa, jos epäillään että ei ole työtuoli/ ergonomia hyvä niin kutsutaan TTHn fysioterapeutti ergonomiakartoitusta tekemään, sitä yhteistyötä tehdään. Osa niistä asioista paljon suljetumpia/ ei näy paikan päällä, osa näkyy</i>		
<i>Auts, nyt tuli paha. Siis määritelty missä? Niin virallisia nämä kysymykset, että ihan pitää ruveta miettimään mitäs toi nyt tarkoittaa. Voisin vastata oikeestaan esimerkkien kautta, että tulee olo, et pitäis olla sopimusteksti/ sieltä luen, semmosta en pysty. Mutta jos ajatellaan nyt näin, että TTllä, mitä tiedän meidänkin TYssä, terveystarpeita (on ne nyt sitten vaikka näyttöpäätetyöskentelyyn liittyvää, silmälasien hankintaan tai fyysisiä oireita, erilaisia käsikramppeja/ muita), niin se menee aika sujuvasti - TT hakeutuu TTHoon, pääsee tosi hyvin sekä Ln että THn vastaanotolle, sieltä lähtee eteenpäin. Ei kauhean nyt virallista eikä byrokraattista vaan ihan tilanteen/ tarpeen</i>		

Esimerkkejä tiivistetystä aineistosta	Alakategoria Yläkategoria
<p><i>mukaan TT voi olla yhteydessä/ sitten asioita ruvetaan järjesteele, tämä kertoo siitä että toiminta sujuvaa</i></p>	
<p><i>Tarve-kohtaisesti erilaisia kehittämisjuttuja kohdennetusti esim. jossakin yksikössä ilmenneisiin jaksamisongelmiin kohdennetusti tai sitten yleisemmälläkin tasolla</i></p>	
<p><i>Mukana osa-aikaeläkkeiden suunnittelussa. Vajaa, joka ei pysty kokoajatöitä tekemään niin aina suunniteltu (TH, TAn edustaja, TT) miten eteenpäin. Luistanut hyvin, ne ihmiset puoliaikatöissä</i></p>	<p>Verkosto- ja suunnittelu- palaverit (2)</p>
<p><i>Yksikössä työnohjausta määrättyjä kertoja (aika kallista hommaa, ei hirmu monta kertaa pidetty, 2 kertaa semmonen pätkä, eri ihmistä ollut), taitaa mennä TTH kautta, en varma, ollut kanssa aika hyviä juttuja. Mielenterveyshoitaja vetämässä. Meidän porukassa uskaliuus/ avoimuus puuttuu. Joku mielenterveyshoitaja tosissaan panee jokaisen TTn toimimaan, ei kaikkien mielestä ole, esim. jokainen valitsi kortin, piti kertoa miksi, kaikki ei tykännyt. Muuallakin TPssä ollut. Ollut hyviä työohjaajia, mutta sitten se huonompikin ohjaaja</i></p>	<p>Ohjeistus, kuntoutus ja kurssit (6)</p>
<p><i>Onhan kuntoutukset/ tämmöset toki haetaan sieltä tai mennään usein TLn kautta</i></p>	
<p><i>Tarjonnut erilaisia työterveyttä edistäviä kursseja, kuten painonhallintaan, Tle-kuntoutukseen/ olikohan tupakasta vierottamiseen. Tieto kursseista (painonhallinta, tupakasta vierottaminen) tulee tiedoksi kaikille</i></p>	
<p><i>TTt saa työfysioterapiaa 5 x v. Tän v:n puolella työfysioterapeutti ainakin nyt 3-4 TTn kohdalla näitä asioita käynyt läpi/ tulee sit häneltä suosituksia tai ehdotuksia erilaisten apusysteemien suhteen/ kyllä ne kaikki sit toteutunut (menee esimiehelle/ sieltä kautta hankitaan). Kävi esim nyt [] säätämässä mun työtuolia/pöytää ja tän tyyppisiä</i></p>	
<p><i>Nyt täytyy sanoa, että täällä oloni aikana ei tehty määrittelyä/ en edes huomannut kysyä onko aikaisemmin tehty, että silleen suoraa yhteyttä THn kanssa ei ollut tämmösistä asioista olis keskusteltu, täytyy vastata etten tiedä</i></p>	<p>Kehittämistarpeet (3)</p>
<p><i>Ehkä tietenkin TSVna tulee kysyttyä uusilta TTöiltä joko käynyt TTHn tarkastuksessa/ huolehtia niistä asioista. Se</i></p>	

Esimerkkejä tiivistetystä aineistosta	Alakategoria	Yläkategoria
<p>homma vielä ihan vähän retuperällä, kuviteltiin tai johto kuvitteli, että uusista automaattisesti nimet TTHoon, mutta näin ei tapahtunut jolloin ei myöskään TTH ymmärtänyt kutsua uusia TT:tä tulotarkastuksiin. Kaikki nämä kunnossa nyt, ei mitään ongelmaa. Sitten menee omaa rataansa, meidän ei päästä kiinni niihin, että jos siellä jotakin ongelmaa/ muuta vastaavaa</p> <p>Esimiehenä ei tiedä kaikkia yhteydenottoja mitä tt:t tekevät th:aan tai tl:iin. Ei ole tullut [tuleeko tth:n puolelta mitään yhteydenottoa tänne], tänä aikana kun ollut neuvoteltiin työyksikön siirrosta/ toteutettiin. Tiesin, että käynyt TTHssa, muttei sieltä otettu minuun ainakaan mitään yhteyttä</p>		
<p>Työterveys sitten arvioi/ onko muuta [] ni ilman muuta. Varmaan ollut arvioinnissa kokouksia tai palavereita. Aina sen tarpeen mukaan/ sitten kun vaihtunut TTt niin jokainen tekee omalla tyylillään TTHn työtä</p>	Arviointi-palaverit (5)	TTHn toiminnan arviointi ja seuranta
<p>V:ttain ainakin tähän asti ainakin yksikkökohtaiset tarkastelut (johto/ TTH edustajia) tulosten tarkastelussa (TTHn tilastojen pohjalta, tietyt tilasto tunnusluvut> seurataan).</p>		
<p>Meidän yksikössä ei ainakaan mitenkään toimintaa seurataan/ arvioidaan. Kun niitä ei tehty [tarpeiden määrittely, toimenpiteiden suunnittelu/ toteutus, seuranta/ arviointi], ei minkäänlaista seurantaakaan voinut olla, että ei, ei minkäänlaista</p>	Ei erityistä arviointia (3)	
<p>Sitä seurataan euroilla (kuinka paljon TTHn palveluja käytetty, käyntimääriä) Lähinnä varmaan niitä ja varmaan TPkäyntejä, sitten TPkäynneistä pidetään yllä lukumääriä, mutta varmaan suurinpiirtein nämä</p>	Seuranta-menetelmiä (2)	
<p>Esim. sairauspoissaolot kirjautuu omaan järjestelmäämme myös (pitkältä ajalta seurantatilastot), jotka sitten tehdään v:sittain [tietty dokumentti], jossa työhyvinvoinnin osio (eri kyselyistä, työilmapiiirikyselystä, siitä synteesi yritetään tehdä- miltä näyttävät) ja TTHn kanssa tosiaan heidän heille raportoidut tulokset käydään läpi v:ttain</p>		

Esimerkkejä tiivistetystä aineistosta	Alakategoria	Yläkategoria
<p><i>Jos pitää sanoa adjektiivi niin ihan hyvä. Yhteistyötä saanut riittävästi/ en kokenut, että jos olisi tarvinnut apua TTHsta, niin on saanut</i></p> <p><i>TTHn puolelta kuitenkin otetaan hyvin silleen asiallisesti yhteyttä, järjestään asiallisia palavereja joissa nostetaan selkeesti esille niitä epäkohtia eli se että jos pitäis määritellä sitä että onko tarpeeksi vai liian vähän tai sopivasti, niin sanosin, että sopivasti järjestetty niitä yhteisiä foorumeita TA/ TTHn välillä</i></p> <p><i>Mielikuva, että yhteistyö vähän taustalla- ei kauheen paljoo tiedotettu TTöille eikä TTt osanneet kysyäkkään. Toisaalta kun palvelut aika sujuvasti järjestynyt niin ei kai tarpeitakaan</i></p>	<p>Myönteinen palaute TTHpalveluista (8)</p>	
<p><i>Loppujen lopuksi aika vähäistä se TTHn kanssa</i></p> <p><i>Nyt ei voida sanoa, käyn oikeastaan kiinni TTHn, enkä pelkästään sen, vaan asiaan, että ei tiedetä miten pätevää tietoa tai hoitoa saadaan. Aika pitkälti tilanteessa, että Ltten koulutus niin järkevästi mietitty (kurseista joko hyväksytty tai hylätty arvosana- ei Lstäkään näe sitten ulospäin onko 5 vai 1 L). En tiedä miten pieniä kaikuja aina silloin tällöin, en mene ainakaan sille TLlle enää koskaan tai se ihan nolla, että sitten jotkut nohevampia. Siellä meillä joku [lukumäärä] TLä, oikeastaan se taso vaihtelee varmasti siellä, mutta silloin kun TL avuton/ etten nyt osaa, pyytää konsultaatio (erikoiskonsultat). Sitten jos piikki auki tämän TTn kohdalla että voi pyytää tässä kun en jaksa muistaa oliko kaksi erikoiskonsultaatio per TT</i></p> <p><i>Ehkä ainut on se että voisiko sieltä pikkasen enemmän sitten sitä resurssia saada, sanotaan ainakin th:n puolelta, että se ei ole koskaan liian runsaasti resursoitu, että semmonen tunne tulee että kyllähän ne venyy hyvin hyvin lahjakkaasti ne TTt siellä/ ottautuvat asioihin mutta ehkä sielläkin sitten jos yhtäaikaisesti tulee monta isoa vaikeeta, paljon työaika vievää prosessia niin eihän heilläkään mitään extraa ole, sittenhän ne venyy, mutta silleen paljonhan sitä kautta tehty selvityksiä/ tällasta, se toiminut ihan hyvin</i></p> <p><i>Käsitys, että resurssit menee ihan fyysisten vaivojen selvittelyihin. Oisko joskus 10 v sitten hakua TTHsta</i></p>	<p>TTHpalveluiden kehittämis-tarpeet (9)</p>	

Esimerkkejä tiivistetystä aineistosta	Alakategoria	Yläkategoria
<p><i>työnohjausta, kyl ne eioota myi, ei resursseja (tuli muualta) ja kyl tuntuu ettei tänä päivänäkään</i></p> <p><i>Ehkä TTHn osuus niin, että tth:n käy tekemässä kaikkienkösia tutkimuksia, sisäilmatutkimuksia/ tämmösiä. Sitten antaa sen lausunnon/ sitten jää TAn kontolle mitä tehdään/ tapahtuu ja näin se meille sanotaankin, että he tehneet oman osuutensa/ nyt TAn velvollisuus jatkaa. Vastaako se sitten TPn tarpeisiin, että monet asiat jää puolitiehen ja tiedän eräissäkin aikaisemmassa TPssä tehtiin hyvin pitkälle menneitä tutkimuksia/ todettiin ihan oikeasti esim. sisäilmalaadusta että myrkyllistä siellä olla. Tieto tuotiin TAlle, ei tapahtunut mitään [--], että miten se vastaa sitten näihin tarpeisiin, no se vastaa siihen johonkin tarpeeseen mutta jos jää sitten se toteuttaminen TAn vastuulle niin välttämättä niille ei tapahdu mitään/ silloin se on se TTH roolikin mitätön. Toki varmaan paljon asioita tulee hoidetuksi hyvin/ TA velvollisuuksiinhan se kuuluu jatkaa sitten, mutta mikä sitten se taho TAn puolella joka huolehtii, tai mikä taho huolehtii siitä vastuusta että ne asiat viedään eteenpäin niin se jää auki. On pikkuisen TTHlla pitäis, tiedän että ei voi olla, mutta sillä olisi hyvä olla enemmän kynsiä mennä syvemmälle TT TAtahon vastuuttamiseen, koska tiedän että niitä jää niin puolitiehen niitä asioita. Esim paikan [tilassa] sisäilmaongelma v:a v:a sitten ja siellä käynyt TTHn ihmiset nuuhkimassa/ sit siellä tehty ihan tämmösiä tutkimuksia, materiaalia otettu ja tutkittu sitten kosteus vauriopaikkoja, eli se ollut se tapa miten niitä lähdetty selvittämään/ niistä tullut tulokset sitten, mutta välttämättä sielläkään ei kyllä tehty sit niitä asioita loppuun asti. Nihin ei suhtauduta kuitenkaan ta ei suhtaudu tarvittavalla vakavuudella</i></p>		

Työterveyshuoltojen yhteistyö ennen projektia terveyden, työ ja toimintakyvyn edistämiseksi

Esimerkkejä tiivistetystä aineistosta	Alakategoria	Yläkategoria
<p><i>Kartoituksia (räätälöity, vähän lyhennetty työvuorokysely)</i></p>	<p>Työ- olosuhteiden arviointi ja</p>	<p>TTHn perus- toiminnot</p>
<p><i>Miten osaisin vastata tuohon [suunnittelu/toteutus].</i></p>		

Esimerkkejä tiivistetystä aineistosta	Alakategoria	Yläkategoria
<p><i>Tarpeitten pohjalta, pitäisi miettiä puoli päivää</i></p> <p><i>Ei tarkemmin määritelty tarpeita kuin kuntalaisille yleensä. Huomioitu yö- ja vuorotyö, maininnanomaisesti väkivallanuhkaan liittyvät riskit (huomattavasti pienempi kuin ensiavussa). Se on se normi, hyvien TTHkäytäntöjen mukaisesti. Terveystarkastukset (vuorotyössä 3 v välein-maksimitiheys), ei sen ihmeemmin, eri juttu jos vajaakuntoinen TT</i></p> <p><i>Kun kuormittuneisuutta yksikössä > työpsykologin työkykyselvitykset, vähän tarkemmin selvitettiin asioita</i></p> <p><i>Yleensä tarpeet kysely, esim. ts ohjaa TTHn toimintaa. Ennen laadintaa (aina v:ttain)/sopimista aina kartoitettu eri yksiköistä yleisiä tarpeita, onko noussut ajankohtaisia asioita ja näistä TPn edustajien kanssa laadittu ts. Yleensä pitäisi perustua TPn tarpeisiin, yleiset työhyvinvointiin liittyvät tarpeet, ajankohtaiset asiat> yritetty nivoa yhteen. Ts TPlle viesti, esim. esimiehille/ TTlle, että se on se toiminnan perusta minkä mukaan mennään. Aikaisemmin jokaisessa yksikössä 1 ts, nyt päästy siihen, että yhteinen ts parin v ajan. Vähintään 1 x v:ssa yhteistyötä ennen ts:aa. Seuraavan vuoden ts suunnitellaan vaihdellen loppuv:sta tai kuluvan v alussa riippuen aikataulujen sopimisesta yhteen</i></p> <p><i>Normi terveystarkastukset (vuorotyössä 3 v välein-maksimitiheys)</i></p> <p><i>Yhteistyötä hoitanut kohta 4 v TP:n THna ja yhteistyö toiminut hyvin</i></p> <p><i>Tarpeen mukaan jatkuvasti pidetty yhteyttä puolin/ toisin ja ainakin meiltä päin koitettu kannustaa/tukea, ennenkaikkea työsuojeluun [joitain haasteita]</i></p> <p><i>Kun tiedän, että siellä vajaakuntoisia, monella tavalla vajaakuntoisia, fyysisiä vaivoja, nyt puhun yksiköstä pääsääntöisesti, mutta voi yleistää tietysti, mutta ne ottanut paljon enemmän yhteyttä/ yhteistyö hyvin tiivistä, se on tää fyysinenkin (melkein joka päivä törmätään/nähdään jonkun kanssa kun olen siellä)</i></p>	<p>hoitaminen (4)</p> <p>Ts laatiminen (1)</p> <p>Terveys-tarkastukset (2)</p> <p>Terveyspalvelut (6)</p>	

Esimerkkejä tiivistetystä aineistosta	Alakategoria	Yläkategoria
<i>Epävirallista (ei aina kirjattu/dokumentoitu mitä tehty)- aina kun nähdään niin jutellaan, tarpeen mukaan palaveriteita. Esim. yhden TTn kanssa soittanut/ kysynyt voiko tulla käymään, palaveerattu muistioita</i>	Palaverit (2)	
<i>Lista valmiina, mutta tuli pakollinen jarrutus, pidän taukoa/ odotan nyt, että aika kuluu</i>	Kehittämistarpeet (2)	
<i>[Tietty asia] ei toteutunut. THn kartoitus/ palautetilaisuus, jätin vastuun TPlle. Ne yritti, vaihtui TT, kehittäminen vaikutti lähtevän hyvin, mutta sitten se ei lähtenyt niinkuin ne meinas suunnitella (konkreettisia pitkiä sairaslomia/ resurssipula), kuullut nyt vasta jälkeensä. Olisi ollut hyvä päivittää vähän väliä miten siellä menee ja ehkä olla tukemassa kehittämistä</i>		
<i>Seurataan ja arvioidaan - aiemmin v:ttain isommissa yksiköissä, jopa pari kertaa v:ssa käyty tilastojen perusteella ja miten suunnitelmat toteutunut aina kun lähdetään seuraavaa toimikautta suunnittelemaan (onko muutettavaa, poikkeavaa, miltä tuntuu). [Vähintään kerran v:ssa yhteistyötä ennen ts:aa] ja sitten jos on yksikkökohtaisia palaveriteita ollut yms - on käyty keskusteluja yksiköiden ja tth:n välillä, siinä puolin että toisin että missä mennään ja onko jotain kehitettävää tai. Muuten matkan varrella koko ajan herkällä korvalla, että missä mennään</i>	Arviointipalaverit (1)	TTHn toiminnan arviointi ja seuranta
<i>Vastaanotolla käyville yksilöasiakkaille tiettyjä aikoja jolloin pyydetty/kerätty palautetta</i>	Palaute- ja arviointikyselyt (2)	
<i>Sitten n 1x v TTHn yhdyshenkilöille vapaaehtoisia palaute/arviointikyselyjä laadittu, lähtee organisaatiosolta isojen yksiköiden pää, niinkuin esimiehille, [] tai ne jotka meidän kanssa tekee eniten töitä</i>		
<i>Seurantaa/ arviointia olisi voinut ehkä vähän parantaa. Työpsykologi määräsi 1 v päästä BB15, tehtiin/ palaute annettiin> työstressi vähentynyt, voitiin paremmin. Ongelma nähtiin silloin kun työpsykologi kartoitti</i>	TTHpalveluiden kehittämistarpeet (2)	
<i>[Lukumäärä] asiakasta, pitää vähän tasapuolisesti yrittää (ei vain yhden porukan kanssa kun niin paljon muitakin). Sen takia yritän toimia pomojen ([]) kautta, että siihen vaikutan tässä työsuojelu/ yhteistoimintakokoukseen,</i>		

Esimerkkejä tiivistetystä aineistosta	Alakategoria	Yläkategoria
<i>vaikutan koko [] asioihin (siinä räätälöity tyhy/tyky juttuja, esim. kuntosalin vapaakäyttö [], se nyt yksi konkreettinen). [] alueella monta muuta tämmöistä niinku nyt väsäty juttuja, eli vaikutan TYöön myös [] johto- ja toimihenkilöiden kautta/ työsuojelutoimikunnan kautta</i>		

Liite 10 Tulokset edistävästä yhteistyöstä.

Työpaikkojen yhteistyö työterveyshuoltojen kanssa, joka edistää organisaatioiden henkilöstön terveyttä ja työkykyä

Esimerkkejä tiivistetystä aineistosta	Alakategoria	Yläkategoria
<p><i>Pitäisikö pystyä viemään [henkilöstön terveyden/ työkyvyn edistämistä] yksilötasolle pidemmälle. Varhaisen puheeksioton mallin kauttahan tulee tietysti yhtenä osana yhteistyön neuvottelu, tai puhuttu myös kolmekantaneuvottelusta, mutta pitäisikö siinä preventiivisesti pystyä paremmin huomioimaan varhaisemmassa vaiheessa yksilöjuttuja esim. Ylipäänsä terävöitetään sitä: hälytysajat sairauspoissaoloihin, lähdetään aikaisemmin ensin täällä itse seuraamaan niitä asioita/ sitten pureutumaan. Siinä vaiheessa ehkä sitten että esimiehilläkin riittävä tieto/ rohkeus ottaa TTH mukaan riittävän aikaisessa vaiheessa eikä katsoa esim. liian pitkälle sitä tilannetta. Mallin tekeminen menossa, ettei ole vielä riittävästi ehkä tarkentunut tämä ajatus</i></p> <p><i>TTHlla olisi hyvä olla enemmän kynsiä mennä syvemmälle TT/TA-tahon vastuuttamiseen, koska asioita jää niin puolitiehen</i></p>	<p>Ennalta-ehkäisevä toiminta (4)</p>	<p>Yhteistyön ulottuvuudet</p>
<p><i>Kun tehdään päivittäin tätä työtä niin esim. tiedetä kaikista työtä helpottavista apuvälineistä/ ymmärtäisin että TTH pystyy paremmin seuraamaan maailmalla liikkuvaa tilannetta kun me (ei aina päästä apuvälinemessuille eikä tänne kun koulutusmäärärahat sen verran pienet). Jos heille tulee tietoon tosi briljantteja ideoita, erittäin mielellään otettaisi vastaan niitä tänne. Ei [sieltä tullut mitään], mutta tämä oli visio, ajatus</i></p>	<p>Terveyspalvelut (4)</p>	
<p><i>Kuntoutukset ensimmäisenä tulee mieleen</i></p> <p><i>En oikeestaan muuta siihen. Kaikki jos nämä toteutuu niin onhan jo hirmu hyvin</i></p>		
<p><i>Ravitsemusohjeistus TTHn kautta</i></p>		
<p><i>Uuden TThn terveystarkastukseen sapluuna/ ohjeita TTHsta (TA voi sitten antaa suoraan ohjeen miten toimia). Nyt kaikkien [lukumäärä] kohdalla eri tavalla (joillakin L, joillakin terveydenhoitaja), annettu palautetta</i></p>	<p>Kehittämistarpeet (4)</p>	
<p><i>Kun alkaa ikävuositarkastukset (jos en väärin muista 45 50 55 60 65, 5 v välein)> ehkä kannattaisi napakoittaa</i></p>		

Esimerkkejä tiivistetystä aineistosta	Alakategoria	Yläkategoria
<p>Tällä hetkellä työhyvinvointi perustuu aika pitkälti henkilökohtaiseen valintaan (jos haluaa parempaa työterveyttä lähtee varmasti omasta aktiivisuudesta), mutta koulumaailmassa tyhjenee päivän mittaan sen verran, ettei voimia lähteä joka pikku asiaan. Ainakin [] ei helposti lähde valittamaan (pannaan pää kainalossa/ parannellaan kotona, sitten kerralla nurin kun oikein huonosti menee). Jos pitäisi kehittää > tietoiskuja työpäivänä, vaikka 4 x v:ssä hyvä, tehostettu isku TTHsta. Tarjottais henkilöstölle se mahdollisuus tulee, voisi tulla tapa- hitaasti käynnistyvä prosessi, mutta käynnistyy varmasti. Näkee, että kestää jonkun 1 tunnin, vaikka työpäivän jälkeen ei haittaa, istutaan sitä odotushuoneessa lssä 2-3 tuntia, miksi ei voi tunnin ottaa tästä. Siis 45 eteenpäin. Ei välttämättä aina mikään rahakysymys. Liian raju jos eri ikäryhmille, kyllä soveltuu 45 aina 60 tai 65, aika sama sapluuna koko sakille, ihan kaikille [voisi tarjota]. Kun tulis tänne, luulisin, että osallistuminen paljon aktiivisempaa kun että tarjotaan paikka vaikka TTHlta, tulkaa joku seminaari kuuntelemaan. Työpäivän jälkeen voi kävellä suoraan vaikka auditorioon, varata aika, toimivampi kun lähteä ensin [tiettyyn paikkaan], etsiä parkkipaikka/ kaikkea - kaatuu aika pieniin asioihin, en kehtaa, tulee vaan semmonen mieli hyvin nopeasti/ sitten se sammuu. Voisi olla iltapäivä-aika, lukujärjestykseen ihan täysin mahdollista järjestää aika, kun vaan vsuunnitelmaan otetaan huomioon. Sisältö:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ihan mihin vain, työhyvinvointiin, työterveyteen - annettaisi joko informaatiota tai nopeaa työhyvinvointia edistävää ohjeistusta - voi olla tietoisku, jossa vähän aktiivisemmin seurattais kehitystä (mihin/miten suuntaan menossa). Hetkelliset piikit näkymään kun katsotaan lyhyellä aikavälillä- päätös tulee, nouseeko piikki jossakin asiassa, esim. henkinen väsymys (ihmiset ei kauan jaksa jatkuvaa keikuttelua. Jatkuvasti muutoskentässä, ei pelkästään hallinnollinen muutoskuvio, muitakin, vaikka [tietyn asian] kehittäminen tai vastaava. Jatkuvasti väännetään/ käännetään, ei keretä edes mittaamaan oikein kuvalleen tehtyä päätöstä kun jo tulee uusi- repii porukkaa). - hyvin nopeasti vaikka testata joukossa (voi tehdä 		

Esimerkkejä tiivistetystä aineistosta	Alakategoria	Yläkategoria
<p>suhteellisen isossa) miten tle asiat kunnossa (ammatti-ihmiset näkee hyvin nopeasti, hankalimmat tapaukset karsiutuu tai nousee esille aika nopeasti)</p>		
<p>- jos ei hirveästi kustannuksia tuo niin vaihtoehto TTHn kursseille (tupakasta vieroittaminen, painonhallinta). Kurssit tiedoksi, mutta kysytään yksilötasolla omaa aktiviteettia (lähdetkö, ilmoittaudutko, sitoudutko, onko kalenterissa vapaata). Ei niin toimivaa kun ne tulisi tänne ja se koko henkilöstölle</p>		
<p>Ehkä tarkennusta/ tarkemmin TTHstakin siihen, että asiat ei samanlaisia joka TPillä. Yhteyttä TA kun tehdään ratkaisuja (minkälaisesta työnkuvasta kysymys, mitä tarkoittaisi, onnistuuko). En tiedä tuliko hankkeen aikana, mutta tuli tässä mieleen. Erittäin hyvä ylipäättään, että TTHn kanssa yhteistyötä, mutta niin että se istuu olemassaoleviin prosesseihin/ tämmösiin. Kun fyysisestä/ psyykkisestä hyvinvoinnista TTllä kysymys ja niinkin kattava TTH kun meillä, niin yhteistyö tosi tärkeä, ettei erillinen, tietoisuus molemmilla toisistaan/ perehtyminen työoloihin ja työnluonteesta olisi se tärkeä. Varmaankin enimmäkseen yksittäisissä tapauksissa kun joudutaan tekemään ratkaisua vaikka työkyvyn osalta, että jos L arvioi työkykyä niin tietää minkälaista työtä, onko ihminen esim. työkykyinen juuri tähän työtehtävään, koska työkyky varmaan hyvin laaja käsite, mutta nimenomaan yksittäisissä tapauksissa olisi tarkemmin kun sitten yleisellä tasolla/ yleisillä ohjeilla. Ei ainakaan keinoa tällä hetkellä, varmaan ihan henkilön oman kertoman mukaan, TTHsta ei oteta yhteyttä/ kysyä minäkäläistä työtä tekee> siinä yhteistyötä voisi kehittää. Sehän tulee sitten siinä keskustelussa jos pidetään tämmösiä missä TTH, TA ja henkilö mukana> myös etukäteen vois tehdä selvitystä/ perehtymistä siihen mistä minkälaisesta työstä kysymys</p>	<p>Yhteistyön syventäminen työ-olosuhteiden huomioinnissa (2)</p>	<p>Työ-olosuhteiden arviointi ja kehittäminen</p>
<p>Huomioida enempi [henkilöstön terveyden/ työkyvyn edistämistä] ottaen huomioon henkilöstörakenne/ työtehtävät/ muut/ erilaiset ryhmät (keski-ikä esim. hirveän korkea, toisaalta nuoria ihmisiä joilla eri elämäntilanne) tai sitä syvyyttä saada siihen yhteistyöhön. Tällä hetkellä ei ehkä suoraan henkilöstörakenteesta lähtien [huomioitu]/ sen merkityksestä työstä suoriutumiseen/ jaksamiseen.</p>		

Esimerkkejä tiivistetystä aineistosta	Alakategoria	Yläkategoria
<i>Kansainvälistymisvaatimus kova, tällä hetkellä ei vielä paljon, mutta varmaan tulevaisuudessa natiiveja, esim. ulkomaalaisia asiantuntijoita, työssä meillä, että niiden eri taustaisten/ elämänvaiheissa olevia niitä ei ehkä tule siinä, että sitä kautta lähdettäis miettimään</i>		
<i>Kyllähän jos se TH, mutta kun vähän hankala meidän TY kun [], toivoisi että joskus TH siellä mukana, mutta pidetään paljon kiinni kun [] ei voi mennä. Olisin vähän toista mieltä, kyllä voi mennä, käyhän muitakin, jos kerrotais että tämä nyt TTHsta ihminen seuraamassa työskentelytapojamme/ muita, että miten voitais vielä tehokkaammin toimia tässä, niin uskoisin että asiakkaat ymmärtäis tämän</i>	Fyysiset työolosuhteet (2)	
<i>Työpaikkakäynnit ja kaikki tämmöset</i>		
<i>Esim. kun suunniteltu osa-aikaeläkkeitä niin siellähän minä ollut matkassa sitten, joka ei pysty kokoajatöitä tekemään, niin aina suunniteltu työterveyden, TAn edustaja, ja TTn kanssa, miten eteenpäin. Se on luistanut hyvin ja meillä on ne ihmiset töissä, puolaikatöissä</i>	Psyykkiset työolosuhteet (6)	
<i>Pelkokin vähän TEDI-hankkeesta, että kun puhutaan että tämä pilotti/ tässä kehitetään malli, mutta kukaan ei vaivaudu miettiä miten se malli saatais toimimaan ja sitä toimenpidepuolta, että miten rakennetaan polku meidän organisaatioon, että nämä asiat ihan oikeasti/ aidosti mahdollistuu, että vaikka esim. [kyselyssä arvioidaan omaa jaksamista. Luulen, että vaikka henki olisi/ letkuissa jossain niin ihmiset vielä väittää jaksavansa, että se on viimeinen asia minkä henkisen asiantuntijaTT myöntää että en jaksa, kyllä sitä asiaa pitäisi vähän arvioida monipuolisemmin näissä kyselyissä, muissa</i>		
<i>TTn historian, tai työkyvyn, arvioinnissa pidemmältä tähtäimeltä käynnit muualla kuin TTHssa (voi käydä missä vaan, TTHssa tiedossa vain TTHssa olleet sairauspoissaolojen syyt). Kyllä L kirjoittaa jos tarpeen, se ok, mutta jos katsotaan minkälainen 5 v:tä tässä, jos ei olekaan kaikki TTHssa niin eihän TTH välttämättä pysty sitä historiaa kertomaan tai toteamaankaan. Kyllä [nousee yksilön oikeus turva siinä]. Ei voi pakottaa käymään, mutta olisi varmaan helpompi miettiä ratkaisuja jos pelkästään TTHssa. Ei tietenkään</i>		

Esimerkkejä tiivistetystä aineistosta	Alakategoria	Yläkategoria
<p><i>semmoseen voi mennä, jokaisella oikeus käydä missä se, vai voisiko jos liittyy työssä poissa-oloon joku toimenpide/yms niin tieto mennä TTn suostumuksella TTHoon, []leikkaus pakko käydä muualla, mutta siitähän voisi tieto tulla)> tieto TTHssa, kokonaiskuva asiakkaan terveydentilasta/ terveyshistoriasta</i></p>		
<p><i>En oikein osannut miettiä että missä muualla voisi käyttää hyödyksi. Varmaan niitä konstia on ja uskoisin, että tästä varmaan kehittyy jotain uusia asioita sitten ihan. En miettinyt näitä asioita vielä tuolla, että missä voisi muualla käyttää hyödyksi. Jos kysymykset ollut niin voinut vastata ihan toisella lailla kun saanut paneutua niihin/ miettiä sitä, mutta työnteossa ei tule hirveesti mietittyä tulevaisuutta mitä siitä on. Kyllä suunnitelma on, siis odotukset on ja kuvittelen, että kun projekti läpikäyty niin varmasti löytyy paljon hyvää yhteistyöhön (TTHoon/ kaikkien TTöiden kesken eri yksiköissä), ja koko ilmapiiriin, toisten suhtautumiseen ja muuhun. En tiedä toteutuuko, mutta kuvitelma, että näin tulee käymään. Odotukset suuret, että TY muuttuu parempaan suuntaan</i></p>		
<p><i>Ihan varmasti mahdollisuuksia jossa siellä vaan resursseja, että miellän TTHn tahoksi, jonne esim. jos psyykkistä asiaa niin helpompi ottaa yhteyttä kun tavan Liin, eli siinä mielessä niitten asioiden kehittäminen tavalla tai toisella mitä se sitten onkaan olisi paikallaan. Sitten sosiaalisen puolen kehittäminen, en tiedä miten tapahtuu, yhdessä TAn kanssa, olisi ehdottomasti TAn kanssa yhteistyössä tehtävää asiaa ja ymmärryksenkin lisäämistä jos puutteita (joskus tarinat TPOilla, jotka vaikuttaa käytäntöihin kuinka toimitaan, ja ne on niin tiukassa että niistä ei päästä eroon ellei tule joku ulkopuolinen tarkastelemaan/ sitten yhdessä luomaan sitä muutosta), niin kyllä TTHlla olisi tosi hyvä paikka, mikä muu taho parempi niin nimenomaan se</i></p>	<p>Mahdollisuudet toimia kehittäjänä (4)</p>	<p>TTHn mahdollisuudet psyykkisten ja sosiaalisten työolosuhteiden kehittäjänä</p>
<p><i>Hyvänä, erittäin hyvänä. Kyllä siellä henkilöt töissä, jotka ymmärtää tätä työtä/ TTöitä, että sillä tavalla on hyvä</i></p>		
<p><i>Siinäkin varmaan neuvottelu/ tilanteen paikan päällä katsominen ja työnluonteen selkiyttäminen myös TTHlle (minkälainen työ/ TP/ työtehtävät), ei varmaan päde aina yleisluontoiset ohjeet, eli edelleenkin se tiivis yhteistyö</i></p>		
<p><i>Jos nyt oikeen silmiäni terästäni niin tottakai näen, että</i></p>		

Esimerkkejä tiivistetystä aineistosta	Alakategoria	Yläkategoria
<p><i>olisi mahdollisuuksia, mutten näe että on resursseja. Käsitys, että resurssit menee ihan fyysisten vaivojen selvittelyihin, mutta tarvetta olisi psykososiaaliseen tai tän tyyppisiin palveluihin. Ihan ensimmäiseksi ajattelen työnohjausta, muistelen olisiko [lukumäärä] v sitten hakua TTHsta työnohjausta, kyllä ne eioota myi, ei resursseja ja kyllä tuntuu, ettei tänä päivänäkään. Työnohjaus muualta. Yksikössämme todella hieno juttu se, että jo varmaan toistakymmentä v:tta mahdollista saada työryhmille työnohjausta/ vähän erilailla eri tiimiä käyttänyt, mutta esim. oma työtiimi säännöllinen työnohjaus oisko [lukumäärä] v:tta ja TA maksaa sen kerran kuussa tapahtuvan ohjauksen ja se on tosi, ollut hyödyllinen/ tarpeellinen/ monella tavalla kannatettava ja toivoisi, että malli leviäisi, että opetustyö on niin ihmissuhde kuormittavaa/ tänä päivänä opiskelijoilla niin monenlaisia asioita, että TTHn pitäisi tulla [kehittämään työolosuhteita] ja menetelmiä sen psykososiaalisen jaksamisen parantamiseksi (en tiedä mitä kaikkea on, mutta työnohjaus yksi vaikuttavimmista keinoista mitä kokemusta), että opetus- ja koulutusala varmaan yksi isoimpia haasteita</i></p>		
<p><i>Ne on aika, kun TTH irrallinen osa tätä yhteisöä, niin ainakin nyt aika vaikea nähdä</i></p>	<p>Esteitä kehittäjänä toimimiselle (2)</p>	
<p><i>Tietysti niin iso organisaatio, hirveän erityyppisissä työtä tekeviä, vaikea, en osaa sanoa miten voisi toimia. Ehkä pitäisi lisätä yhteistyökuvion tyyppistä, mikä esim. johtamiskoulutuksessa. Tänä v:na TTH vahvasti mukana esimieskoulutuksen osiossa, kyse erilaisten ihmisten johtamisesta ja oli työpsykososiaalinen osiokohan se oli. Kouluttaja, TTH edustaja, TSVt, työsuojeluhenkilöstö, esimiehet - ensimmäisen kerran monialainen siinä mielessä. Tai sitten ehkä työyhteisövalmentamista enempi mukaan toimintaan, esim. yksikkökokouksiin tai muihin. Siellä huomioitu ihan teemanakin sitten myös tietoisuuden lisääminen sitä kautta ehkä. Toisaalta tiettyyn pisteeseen asti TY-asia/ TT esimies asia, TTHhan ei välttämättä haluakaan puuttua/ tietyt asiat kuuluu ensin selvittää yhteisön sisällä</i></p>		

Esimerkkejä tiivistetystä aineistosta	Alakategoria	Yläkategoria
<p><i>Yhteistyöstä/ henkilöstön jaksamisesta oikeasti keskusteltais> olisi ihan oikeasti luonnollinen keskustelunaihe. Nyt sovittu viime v:n syksyllä, että jok'ikisessä henkilöstökokouksessa olisi [] puheenvuoro tai katsaus, käytännössä ei toteudu. Esityslista tulee, puheenjohtaja jos muistaa, että olikos mitään työsuojelu tai työhyvinvointiasioita, kun ei niitä valmistella niin eihän niitä ole. Näen, että malli []-työskentelystä, se yhteistyö olisi aitoa/ toimivaa, meidän yksikössä ei ole, en tiedä miten muissa. Sen verran tiedän paikan tilanteesta, että siellä vastaavat ihmiset sopineet säännöllisiä aikoja että keskustelee. Se olisi ihan hyvä jos meilläkin olisi, mutta meillä ei edes keskusteltu mitä se on se meidän yhteistyö. Se ajatus/ malli on ihan okei, mutta on jäänyt siihen, että todettu, että näin on/ kuuluisi nämä tehtävät, mutta sitten se että toimeenpano. [Esimies yhteyttä TTHoon tai kävi seuranta arviointipalaverissa] Vielä byrokraattisessa vaiheessa. Sitten on [] yhteinen []-ryhmä, jossa [] molemmista yksiköistä, []johtaja ja luottamusmiehet kokoontuu 2 x lukukaudessa. Se olisi kanssa orgaani, joka voisi tehdä yhteistyötä TTHn edustajien kanssa, mutta ei ainakaan tällä hetkellä ole näköpiirissä, mutta hyvä haastattelu, koska nyt seuraava kokous ja aion kysyä tätä, että olisiko järkevää, että siinä mielessä oli verestävä keskustelu</i></p>	<p>Avoin keskustelu (1)</p>	<p>Viestintä, vuorovaikutus ja palaveri-käytännöt</p>
<p><i>Ihan informaatiota. Ihan yksinkertaista vaikka sitä TTn elämänkaaren tarkastelua siinä työelämässä ja että TTt saisivat tietoa/ ymmärrystä/ tukea siihen kuinka kaari kulkee työelämässä ja informaatiota siitä pitäiskö, onko se sallittua, että siinä on muutoksia/ se pikkasen laskee se työteho jossain vaiheessa, ja informaatiota tietysti kaikista palveluista. En ole törmännyt ainakaan siihen [nykyään tarjolla vaikka työkaaren tarkastelu tai informaatiota palveluista], ei ole ainakaan tullut TTHn kautta että voi olla jotaki muuta kautta, että on tähä asiaan liittyviä tilaisuuksia</i></p>	<p>Tiedottaminen (4)</p>	
<p><i>Tiedottaminen tietysti ja ajan tasalla pitäminen</i></p> <p><i>Hirmu hyviä yksinkertasia asioita olisi että joskus voisi järjestää isommille TTryhmille yhteisiä tilaisuuksia, että kaikki (TTH, TA, TTt) yhtäaikaa siinä kuulemassa ne samat asiat. Yksinkertaista/ tehokasta</i></p>		

Esimerkkejä tiivistetystä aineistosta	Alakategoria Yläkategoria
<p><i>Pidän tärkeänä että TTH olisi kaikkien tiedossa samalla tavalla. TTHssa TTöitä jotka rampkaa vähän jatkuvasti ja niitä jotka käyvät korkeintaan lakisääteisissä työtervestarkastuksissa mutta eivät muuten koskaan. Eihän nyt Liin/THlle tarvii mennä jos ei tarvii, mutta maanhiljaiset jäävät paitsi ehkä niissäkin tilanteissa kun pitäisi mennä/ ottaa yhteyttä > aukaista avoimemmaksi ja TTH muissakin tilanteissa esille kuin että olet ihan poikki tai sairastat tai tarvitset kuntoutusta, että olisi näkyvämpi TYöissä (kun joku pielessä tulisi sinne/ olisi myös terveiden joku</i></p>	
<p><i>Esimiehenä en tiedä edes kaikkia TT yhteydenottoja THaan tai TLiin. Odottaisin, että jos tulee esim. TTn jaksamis- pärjäämisiongelmiä niin TH ottaisi yhteyttä ja sitten tosissaan yhdessä miettiä mitkä ne on ne keinot, koska ihan oikeasti työ fyysisesti rasittavaa ja kun TTt vanhennee niin ei kaikki jaksa fyysistä rasitusta ja silloin pitää ihan oikeasti miettiä onko osa-aikatyö se mitä jaksaisi tehdä tai olisiko TPn vaihto toiseen yksikköön se järkevä ratkaisu> odottaisin aktiivisuutta THlta/TLtä. Tänä aikana kun ollut selkeästi yksi TT ei jaksanut [tietynlaista] työtä tehdä, neuvoteltiin/ toteutettiin työyksikön siirto. Tiesin, että käynyt TTHssa, mutta sieltä ei otettu minuun ainakaan mitään yhteyttä</i></p>	<p>Verkosto- ja suunnittelu-palaverit (3)</p>
<p><i>Verkostopalaverit yksi, eli kun henkilön asiasta kysymys, jos. esim. L todennut jotakin, niin sitten yhdessä mietittäisi miten, koska toisaalta L tai terveydenhoitajan, ylipäättään sen henkilöstön, hyvä tietää molempien näkökulmat ja silloin se varmaan edistää parhaiten. Ei niin, että sanansaattaja on joku vaan kaikki yhdessä saman pöydän ääressä istuttais</i></p>	
<p><i>Kun katsoo kokonaisuutta, henkilöstön ikärakennetta/ tuloksia (edellisvuoden) ylipäänsä, niin siihen ryhmät mitä voisi olla tarpeen ehkä tilanteesta riippuen järjestää, voi liittyä työnkuormittavuuteen tai muihin fyysisiin asioihin. Nyt esim. taidettiin miettiä Tle:ten kun se on yksi iso tai suurin sairastavuusryhmä, niin voitaisko yhteistyössä miettiä. Tietysti vähän peiliä tulevaisuuteen, onko tulossa jotakin mitä pitäisi osata ennakoida, vaikkapa muutostekijöitä, että henkilöstö, tulee ehkä jaksamiskysymyksiä, epävarmuutta, epävarmuudensietoa, kaikkea tämmöstä - voi ilmetä</i></p>	<p>Ryhmätoiminta (2)</p>

Esimerkkejä tiivistetystä aineistosta	Alakategoria	Yläkategoria
<i>sairastavuutena tai oireiluna</i>		
<i>Kyllä TA TTH yhdessä voisi järjestää aktivointiryhmiä, monenlaista muutakin kun perusterveyteen liittyviä asioita, että ennaltaehkäisevää ei, no onhan kuntoutukset/ tämmöset toki haetaan sieltä tai mennään usein TLn kautta, mutta enemmän ennaltaehkäiseviä toimintoja joita voisi yhdessä suunnitella</i>		

Työterveyshuoltojen yhteistyö työpaikkojen kanssa, joka edistää organisaatioiden henkilöstön terveyttä ja työkykyä

Esimerkkejä tiivistetystä aineistosta	Alakategoria	Yläkategoria
<i>Mitä pitäisi tehdä (ei tapahtunut vielä) olisi yhteisiä tavallaan mitä vois kehittää niinku tyhy-toimintaa ja pikkasen tukea esimiestä vielä enemmän olemaan aktiivisempi TYöön päin. Siinä on nyt muutosta, en pitänyt yhteyttä [henkilö] kun en pysynyt kärryllä tässä hommassa</i>	Ennalta-ehkäisevä toiminta (1)	Yhteistyön ulottuvuudet
<i>Kun tiedän, että siellä monella tavalla vajaakuntoisia, fyysisiä vaivoja (pääsääntöisesti puhun yksiköstä, mutta voi yleistää, ne ottanut paljon enemmän yhteyttä), niin vajaakuntoisiin tarkoitus pitää tiiviimpää yhteyttä ja ihan aktiivisesti, että kutsuisin ihan vaan tarkastukseen että mitä kuuluu/ miten jaksat</i>	Terveystarkastukset (2)	
<i>Tämä on tämmöstä teoreettista. No tietysti kaikessa, mutta mitä tuohon vastaisin. Tää on taas vaikeita kysymyksiä.</i>	Terveyspalvelut (2)	
<i>Aika laaja kysymys. Monenlaisessa</i>		
<i>Tarvittaessa ryhmätason kysely, BB15 vois toistaa</i>	Psyykkiset ja fyysiset työolosuhteet (2)	Työolosuhteiden arviointi ja kehittäminen
<i>Puhutaan TPstä missä aika paljon korostuu [tietynlainen] työ niin kyllähän tavallaan tähän psyykkiseen hyvinvointiin korostuu niinku tää hyvinvointi, plus sitten tämä fyysinen puoli että noihin työolosuhteisiin liittyvät kyllä ihan tärkeitä ja ajankohtaisia ollut aina</i>		
<i>Yhteistyössä TPn kanssa ilman muuta ne on ihan hyviä</i>	Mahdollisuudet toimia kehittäjänä (2)	TTHn mahdollisuudet
<i>Ei se ole kehittäjä jos ottaa työpsykologin johonkin ongelmaan mukaan, mutta miten ennaltaehkäistä/</i>		psykkisten ja

Esimerkkejä tiivistetystä aineistosta	Alakategoria	Yläkategoria
<p>kehittää? En tiedä, vaikea kysymys, mitähän tuohon voisi vastata. En tiedä voiko tehdä? Eihän se muuta voi ku vaikuttaa esimiesten kautta, tukea heitä tukemaan. En mä muuta osaa sanoa, seki tietysti tärkeitä</p>		<p>sosiaalisten työ- olosuhteiden kehittäjänä</p>
<p>Avoin keskustelu, heti keskustellaan yhteisistä asioita</p> <p>Henkilöthän viime kädessä asioita hoitaa, että tunnetaan ihmisiä puolin/ toisin (TPllä tunnetaan TTHn henkilöstö ja kanavat mihin voidaan olla yhteydessä; me tiedetään täällä jos joku asia nousee esille mistä olisi hyvä keskustella kuka siinä se sopiva henkilö ja otetaan yhteyksiä). En tiedä, avoin matalan kynnyksen viestintä, eihän se sen kummempaa</p>	<p>Avoin keskustelu (2)</p>	<p>Viestintä, vuorovaikutus ja palaveri- käytännöt</p>
<p>Kun heillä olisi palaverikäytännöt paremmat ni nekin vois pyytää minua ja voisin kutsua itteeni (osallistua/ jotain lyhyttä infoa tai terveys tietämystä tietoiskua). Voisi kehittää, koska niin tiiviisti/ lähekkäin ollaan, yksikössä myös, mutta tulee resurssijuttu, mitä joudun jatkuvasti, vaikka haluja olisi vaikka mihin, niin pitää rajata ja rajata. [Lukumäärä] asiakasta, pitää vähän tasapuolisesti yrittää (ei vain yhden porukan kanssa kun niin paljon muitakin). Sen takia yritän toimia pomojen ([]) kautta, että siihen vaikutan tässä työsuojelu/ yhteistoimintakokoukseen, vaikutan koko [] asioihin (siinä räätälöity tyhy/tyky juttuja, esim. kuntosalin vapaakäyttö [], se nyt yksi konkreettinen). [] alueella monta muuta tämmöstä niinku nyt väsäty juttuja, eli vaikutan TYöön myös [] johto- ja toimihenkilöiden kautta/ työsuojelutoimikunnan kautta</p>	<p>Tiedottaminen ja suunnittelu- palaverit (1)</p>	

Liite 11 Tulokset kehittämistarpeista yhteistyön vakiinnuttamiseksi.

Työpaikkojen edustajien esille nostamat kehittämistarpeet yhteistyön vakiinnuttamiseksi terveyden ja työkyvyn suhteen

Esimerkkejä tiivistetystä aineistosta	Alakategoria	Yläkategoria
<i>Sisäilma-asiat ja se ollutkin ihan ok. Siinä koko ajan tehty tosi paljon yhteistyötä, aina kun eri henkilöitten suhteen sisäilma-asioita niin TTH aina siinä mukana, ollut aika vilkasta tällä hetkellä</i>	Fyysiset työolosuhteet (6)	Työ-olosuhteiden kehittäminen
<i>Sen lisäksi että ajatuksellisia/ näkemyksellisiä eroja niin materiaallinen puoli myöskin hyvin erilaista - fyysisiltä työoloilta aivan eriarvoisessa asemassa (kuitenkin saman TAn palveluksessa). Meillä fyysiset tekijät suhteellisen kunnossa (ei sairastele/ kärsi allergioista/ homeongelmia), toisilla valtavasti ongelmia (sisäilma ja home-ongelmia). Tasa-arvo/ imago/ hirveän iso asia, hankala TYllisestikin. Miten samanarvoisesti kohdelluiksi, miten kehitetään yhteistä kulttuuria/ toimintoja erilaisista lähtökohdista? Ei keskustelu tän tyyppisistä asioista, jotenkin mennään tämmösillä minimiä tulee täytettyä että sitten voidaan olla tyytyväisiä ja on kuitenkin isommistakin asioista kyse</i>		
<i>Ainakin TEDIssä aika paljon ulkoiseen työskentelyympäristöön kiinnitetty huomiota. Niitä asioita mitä sieltä noussut niin olisi ihan hyvä mennä tiedoksi TTHoon. Sieltä voisi tulla ihan oikeasti katsomaan/käymään sitten täällä, koska fyysinen työympäristö on täällä ja niitä asioita mitkä siellä on noussu niin voisi sitten miettiä</i>		
<i>Työsuojelutarkastuksia ainakin luvattu vähän nopeammassa tahissa, aikaväli lyhenisi. Jossain vaiheessa alkuaikaa varmaan puhe, että aika harvakseltaan ollaan ja nyt kun ikää TTöillä niin sitä nopeammassa tahdissa käytäis vähän useammin siellä</i>		
<i>Ihan käytännön, lumenluonnista lähtien kaikennäköä tämmöstä- onko sekään sitten TTHn asia</i>		
<i>Tietysti luotu kriteeristöä/ kehittämissuunnitelmaa, ehkä sen kautta tullut kuormittavuustekijöitä esille (tunnistettu/ paremmin), joihin konkreettisesti voitu miettiä sitä että miten. Esim. äänenhuolto tai joku tällöinen yksittäinen, ehkä ne monesti liittynyt työn kuormittavuuteen, ehkä niihin enempi ollut että mitä voisi TTH sitten tehdä</i>	Kuormittavuustekijät (4)	

Esimerkkejä tiivistetystä aineistosta	Alakategoria	Yläkategoria
<i>Ehkä millä tavalla TTH vois olla tukemassa esim. erityisesti esimiesasemassa olevia. Löytyykö eväitä/ apua siihen</i>		
<i>Hankkeen mukana noussut esille osaamiskysymyksiä aika paljon- kuuluu ehkä enemmän TAn puolelle, mutta jollain tavalla sitten taas sen TTn valmistaminen siihen, että hän ymmärtää mistä on kysymys, niin se voisi olla sitten</i>		
<i>Johtamiseen liittyviä asioita</i>		
<i>Avoimuutta ja huudetaan lisää samanarvoisuutta (kaikki samanarvosia ammatteihin/nimikkeisiin katsomatta, koska tehdään samaa []työtä, luotettais kaikkiin TTöihin)</i>	Psyykkiset työolosuhteet (2)	
<i>Tp:n sisäiset vuorovaikutusongelmat/ haasteet (miten hankalissa vuorovaikutustilanteissa mennä eteenpäin), avoin keskustelu/ tiedotus (mitä tarkoittaa)</i>		
<i>Hankeen aikana näitä asioita olen ruvennut miettimään. Selkeä tarve on yhteinen tarkastelu/ ymmärryksen.</i>	Yhteisölliset ratkaisut (2)	Yhteistyön ulottuvuudet
<i>Vaikka yhden [] sisällä niin nyt jo tullut esille</i>		
<i>- kulttuuri/ toimintatavalliset erot</i>		
<i>- yksiköissä erilaiset sisäiset mekanismit/ mallit miten asioita hoidetaan > asiat vähän sanotetaan/ ymmärretään erilailla ja niihin liittyy erilainen suhtautuminen tai tunne/lataus.</i>		
<i>Nyt kun niitä asioita yritetty avata/ käsitteellistää yhteismitalliseksi, niin keskusteluissa tullut mieleen, että ilman ulkopuolisia ei oltaisi päästy eteenpäin kovinkaan helposti, että tää on ihan ideana hirmu hyvä, että koko organisaatiossa on paljon muitakin asioita joista pitäisi löytää se tietynlainen selkeä näkemys, joka voitaisi yhteisesti jakaa</i>		
<i>Hirvittävän paljon resursseja vievää kun yksilöjuttua että voisiko TTH (en tiedä kun en tiedä TTHsta lähimainkaan kaikkea) järjestää enemmän porukoille joihinkin asioihin liittyen. On ollut, mutta enemmän sieltäpäin tulla ja ehkä TTt kokee sen, että yksilönä haluan mennä/ kertoa asioita sinne, mutta varmaan tietyntyyppisiä haasteita/ ongelmia on joukolla, voisiko ryhmäjutussa niitä viedä eteenpäin. En tiedä joku voi sanoa ettei missään nimessä mutta mun ajatus olisi silleen että miksipä ei</i>		

Esimerkkejä tiivistetystä aineistosta	Alakategoria	Yläkategoria
<p><i>Vähän semmonen olo, että vasta hankkeen myötä asia [henkilöstön terveyden/ työkyvyn edistämiseen liittyen yhteistyömuodot] tullut edes pikkusen/ oikeesti agendalle. (2)</i></p> <p><i>Tähän asti vaan vähän niinku tässä vaalien alla poliitikoilla hyviä lauseita/ asioita mitä ne edistää, vaan hyvin pinnallinen asia, muttei oikeesti huolenaihe</i></p> <p><i>Kyllä roolia mietin, että paikan yksikön TH muutaman kerran, meidän yksikön kohdalla TH osallistunut vaan yhteen yhteiseen siihen joku työpaja, ei näissä palaverissa mukana vaikka käsittääkseni on kutsun saanut. TTH paikka yksikkö ei oikeen ajantasalla tässä</i></p> <p><i>Tässä ehkä menee nyt sitten vielä, että se on silleen muhimassa jotkut asiat, että en ihan osaa yksilöidä tässä näin, mutta se että ne tulee sieltä ajan kanssa</i></p> <p><i>Onhan siinä noussut paljon</i></p> <p><i>TTHoa varmaan pitää kehittää. Kun nyt menee [] (mitä tuo tullessaan, tuleeeko uhkia/ kapeneeko resurssit mitä niillä antaa, määritelläänkö vielä tiukempirajaisesti), näkymä tullut tänä aikana kun TEDIkin ollut tässä</i></p> <p><i>Olisi pitänyt ottaa suunnitelma niin muistanut tarkemmin [hakee paperin]. En ole kokenut, että hanke olisi tuonut uutta tarvetta yhteistyölle. Yhteistyötä on riittävästi saanut/ ollut ihan ennen hankettakin, ehkä vaikee määritellä missä asiassa, koska se on sitten aina tapauskohtaisesti ja en ole kokenut että jos olisi tarvinnut sitä apua TTHsta niin saanut</i></p> <p><i>Ei se varmaan hyvin paljon voi nousta/sinne lisätä kun päiviä vähän (työtarkastus ylitse sen THn työaika) ja sitten [tietty asia] mitä tuo tullessaan sitä ei vielä edes tiedä mihin se menee</i></p>	<p>Yhteistyö noussut esille (2)</p> <p>Asiat muhimassa (1)</p> <p>Paljon asioita (1)</p> <p>TTHn kehittämis-tarpeet (1)</p> <p>Ei uusia tarpeita (4)</p>	

Työterveyshuoltojen edustajien esille nostamat kehittämistarpeet yhteistyön vakiinnuttamiseksi terveyden ja työkyvyn suhteen

Esimerkkejä tiivistetystä aineistosta	Alakategoria	Yläkategoria
<p><i>Sisäilma jutut, -- että [ne] pitää ulkoistaa/delegoida, niinhän se menee, mutta ne nyt mua kiinnostaa niin myös fyysisten työolojen epäkohtiin puuttuminen ja sit ne asiat</i></p>	<p>Fyysiset työolot (2)</p>	<p>Työ-olosuhteiden</p>

<i>saada eteenpäin teknisille päin, kuitenkin vaikuttaa fyysisiin työoloihin</i>		kehittäminen
<i>Menee itsestään kun [tietty asia] tulee, silloin muuttuu moni asia, ei kerkiä edes vaikuttaa kovin paljon- se ihan fakta</i>		
<i>Äänenhuolto tai vastaavia noussut esille, että niitä pitää ainakin keskusteluissa pitää yllä, että onko niille tarvetta jotain tehdä tai mitä me voisimme tehdä</i>	Kuormittavuus-tekijät (1)	
<i>Lähinnä ehkä tää, tuo, mitähän tuohon sanoisin. Ehkä psyykkinen hyvinvointi nousee, että kuulolla oltava/ tarpeen mukaan TTH käytettävissä</i>	Psyykkiset työolosuhteet (1)	
<i>TEDIssä noussut niin laajasti asioita, että mitä tuohon sanoisin. Vaikuttaa voisi vaikka mihin. Ne on tullut konkreettisemmin tietoon ja sit voi ruveta hiomaan ehkä sitä yhteistyötä</i>	Paljon asioita (1)	Yhteistyön ulottuvuudet
<i>Kyllä nousee tässäkin nää esimiesten ja [johtajan roolin tärkeys vaikuttaa. Teho/ vaikuttavuus heihin päin, jotta TY voi paremmin. Se on noussut tästä projektistakin. [johtaja se tärkein, hänen alaisuudessa nämä, hänen roolinsa/ vaikuttavuus mitä hän voi tehdä asian eteen, se on se tärkein ja niin on toimittu. Olisi tapahtunut ilman TEDIäkin, koska se liittyy kaikki siihen jo mitä oli pohjana kun työpsykologi kartoitti</i>	Ei uusia asioita (2)	
<i>Loppujen lopuksi ei juurikaan hirveästi uutta. Ei noussut mitään olennaista uutta mitä ei ehkä ennen olisi tehnyt</i>		

Liite 12 Tulokset yhteiskehittelymallin soveltuvuudesta.

Organisaatiot: arvio yhteiskehittelymallin soveltuvuudesta terveyden ja työkyvyn edistämisessä

Esimerkkejä tiivistetystä aineistosta	Alakategoria	Yläkategoria
<i>Kyllä tottakai. Ehdottomasti, ilman minkäänäkösiä varauksia</i>	Soveltuu TPn ja TTHn	TEDI-menetelmän soveltuvuus
<i>Miksei, kaikki se mikä edistää yhteistyö on eteenpäin</i>	terveyden ja työkyvyn edistämiseen (8)	TTHn käyttöön
<i>Ei huono, silloin siihen aikaa enempi paneutua, koska sieltä voisi sitten löytyä, mutta näin yksi kaksi sanottuna se on vähän, mutta silloin siinä vaan paneuduttaisiin siihen taas niin siitä voisi tulla ihan kirjava kirja vielä. Ihan kannattava homma/ ei ainakaan paha</i>		
<i>Varmaan osittain soveltuu, mutta siinä paljon organisaation TYjen sisäistä, enempi TYjen kehittämiseen liittyviä asioita sen työhyvinvoinnin näkökulmasta, johon ei välttämättä tarvekaan, ehkä turhaakin, mikä ei kuulu siinä vaiheessa TTHlle. Meilläkin joissakin osioissa TTH mukana, että osittain, mutta ei kokonais</i>		
<i>Rehellinen vastaus, että voisi olla aika suppee juttu. Se kokemus mikä esim. omasta TTHsta niin en vakuuttunut kyvystä keskusteluttaa niinkin isoa TYä kun oma. Tuntuu, että ne hartiat aika kapeat tämän tyyppiseen, se on se ero hankkeessa se työterveyslait on tutkimusosaaminen/ kompetenssi näkynyt ja TTHlta puuttuu sellainen osaaminen, mutta tämä luuloa en ihan varma. Näiltä sijoilta en oikein vakuuttunut, jos koulutettaisiin hyvin massiivisesti niin tilanne voisi olla</i>	Esteitä soveltuvuudelle (3)	
<i>Miksei, varmaan pitäisi miettiä mitä korvaisi olemassa-olevasta tavasta toimia, ettei päällekkäistä ([]ryhmän, []ryhmän toiminnan kanssa). Jos koetaan että tulee uusi ylimääräinen työllistäjä, työelämä niin kiireistä, pitäis katsoa kokonaispalettina, istuttaa TPn muihin kuvioihin luontevasti, silloin se toimii</i>		
<i>Tietysti varmaan voisi olla, mutta edelleen hivenen epäselvää rajapinta TYjen normaaliin kehittämistoimintaan. Pitäisi hyvin tarkkaan miettiä ettei turhaa päällekkäisyyttä, että se on sit toimintamalli, joka viedään läpikotaisin organisaatiossa. Kun hajautettu organisaatio niin paljon niitä TYn sisäisiä kehittämissessioita yksiköissä, pakkokin olla koska</i>		

Esimerkkejä tiivistetystä aineistosta	Alakategoria	Yläkategoria
<p>erilaiset []/ yksiköt/ hirveän erilaisissa työtehtävissä toimivia, että en tiedä soveltuuko meille. Jos homogeenisempi pienempi organisaatio niin sinne se voi toimia paremmin</p>		
<p>Ei paha, ehkä jos enempi velvottais että TH esim. kävisi kohta kohdalta läpi mitä kirjattu (ilmapiiriä kun kartoitettiin, TH veti, ei oikein purettu, paperille hirvittävän paljon asioita kun jokainen täytti kaavakkeen, mutta ei niistä mitään hyötyä, se sitten jäi). En huonona ajatuksena pidä sitä, olisi lähellä, kun vaan toteutuu ja onhan nyt hyvä TH, uskosin että hänen kanssaan hyvä tehdä sitä työtä, jos hän saa jatkaa (ei tiedä mitä [tietty asia] tuo), sen verran muutosta edessä, ettei tiedä, mutta tämän päivän näkymällä [henkilö] kanssa varmaa onnistus paljon</p>	<p>TTHn osaaminen/ rooli (5)</p>	
<p>Varmasti uskosin siihen, joku 4 x v:ssa voisi olla ihan hyvä. Voisi olla tietoisku, jossa seurattais vähän aktiivisemmin kehitystä miten/ mihin suuntaan menossa. Hetkelliset piikit näkymään kun katsottais lyhyellä aikavälillä, joku päätös tulee nouseeko tiettyssä asiassa esim. henkinen väsymys. Ihmiset jatkuvaa keikuttelua ei kauan aikaa jaksa. Jatkuvasti muutoksentässä, ei pelkästään hallinnollinen vaan muitakin, vaikka opsin kehittäminen tai muu vastaava, jatkuvasti väännetään/ käännetään, ei keretä edes mittaamaan tehtyä päätöstä kun jo tulee uusi> repii porukkaa. Jos ajattelen TTH, kyllä [henkilö] varmasti osaa homman hoitaa. Miten jalkautuu TTHsta, en tiedä miten sisäinen hierarkia (aika hierarkinen asetelma: kun L puhuu Ht hiljaa, L melkeen jumala, sen yli ei voi työterveyshuoltaja haastaa mitään). Ei välttämättä tarvitse olla ihan niin, L katsoo Lkulmasta, työterveyshuoltaja monta kertaa lähempänä TTää</p>		
<p>Kyllä, passaisi ihan hyvin</p>		
<p>Oikeen hyvä. TTH toimii niin lähellä TTöitä niin kyllä se TTHn rooliksi sopisi hyvin nimenomaan näiden tehtävien</p>		
<p>Esim. ikääntyvät TTt yksi kehittämisen paikka (tarvitaan erilaista tukea mitä nuoremmat, meitä aika iso osa TT-lukuun, aika kalliita osa-aika- ja ennenaikaseteläkkeet, [] ei ole mitään [] tai tth:ssa ohjeistusta tai suositusta ikääntyvistä tt:stä) > ikästrategia kirjattuna, miten pystytään tukemaan TTöitä. Toivoisin tukea jostakin,</p>	<p>Kehittämistarpeet (3)</p>	<p>Kehittämisaatuksia</p>

Esimerkkejä tiivistetystä aineistosta	Alakategoria	Yläkategoria
<p><i>vaikka TTHsta. Itse tietysti saanut sieltä hirvittävän hyvän tuen/ varmaan toisetkin, mutta mietin kanssa[työntekijöitä], välttämättä ei mitään helppoja ne viimeiset v:det olla töissä, mutta kuitenkin ei vielä mitään tarvetta jäädä osa-aika- tai sairaseläkkeelle</i></p> <p><i>Yhteistyötä TTHn kanssa voisi pitää ehkä enempi</i></p> <p><i>Hankeen aikana näitä asioita olen ruvennut miettimään. Se mikä hankkeessa näyttäytynyt hyvänä on se, että vetäjinä organisaatio ulkopuolisia tahoja, jotka on tietynlainen neutraali voimavara. Selkeä tarve on yhteinen tarkastelu/ ymmärryksen.</i></p> <p><i>Vaikka yhden [] sisällä niin nyt jo tullut esille</i></p> <p><i>- kulttuuri/ toimintatavalliset erot</i></p> <p><i>- yksiköissä erilaiset sisäiset mekanismit/ mallit miten asioita hoidetaan > asiat vähän sanotetaan/ ymmärretään erilailla ja niihin liittyy erilainen suhtautuminen tai tunne/lataus.</i></p> <p><i>Nyt kun niitä asioita yritetty avata/ käsitteellistää yhteismitalliseksi, niin keskusteluissa tullut mieleen, että ilman ulkopuolisia ei oltaisi päästy eteenpäin kovinkaan helposti, että tää on ihan ideana hirmu hyvä, että koko organisaatiossa on paljon muitakin asioita joista pitäisi löytää se tietynlainen selkeä näkemys, joka voitaisi yhteisesti jakaa</i></p> <p><i>Aina hyvä kun tulee ulkopuolelta siitä huolimatta vaikka TTH toimisi hirmu tehokkaasti, sen lisäksi tarvitaan vielä sillon tällöin joku muu ulkopuolinen taho joka tulee niihin tilanteisiin</i></p>	<p>Vetäjät (2)</p>	<p>TEDI prosessi myönteisenä kokemuksena</p>
<p><i>Tyytyväinen työskentelyyn, usein asiat jää ilmaan ja tehdään jos/ kun keritään, se ollut hyvä. Tiedetään, että seuraava työpaja ja sit jotakin pitää tehdä tässä välillä> tuonut jäämäkkyyttä/ aikataulujuttua</i></p> <p><i>Ihan tämä työpajatyöskentely. Ymmärrän, että siitä tykätty ja TEDI-hankkeen myötä selkeästi tunnistanut, että siellä TTt kokeneet hyvin myönteisenä, että ovat osallisia, saadaan itse osallistua näihin asioihin. Se mikä ollut hyvä on, että nostettu/ käsitelty nimenomaan TT-tasolta, ruohonjuuritasolta, ehkä pieniltäkin tuntuvia asioita yhtä tärkeänä, että ne on samalla viivalla sitten</i></p>	<p>Työpaja-työskentely (3)</p>	

Esimerkkejä tiivistetystä aineistosta	Alakategoria Yläkategoria
<p><i>(mikään asia ei turha/ pieni). Isommat ryhmät kun yksi ihminen, että asioita voitais käsitellä näinkin. Ihan hirveän hyvä kun tilaisuus, jossa saa istua välillä eikä tarvii sanoa mitään/ olla päällepäsmärinä. Ihan tosi tyytyväinen ja tiedän että toiminut siellä, ollut merkitystä/ tehtävänsä/ otettu tosissaan, tai suurin osa ottanut hyvin tosissaan, ja hyvillään siitä kun joku taho kiinnostunut näistä asioista. Näin se pitää ollakin</i></p>	
<p><i>Materiaalia käsiteltäväksi tulevista asioista kerätään kirjallisesti on hirmu hyvä asia (kirjotetaan, tulee sitä kautta kirjattua ylös, ei häviä), eli ihan nämä tämmösetkin käytännöt</i></p>	
<p><i>Tietysti ehkä se että listataan asioita ja sitten äänestetään, se on ihan yksi hyväkin keino, joskin aika tuttujahan ne asiat oli mitä nousi, mutta ehkä se todentaa sit että ne on niitä asioita</i></p>	<p>Oppimis- kokemukset (6)</p>
<p><i>Ehkä se, että ne nostetaan kriteereiksi ja sinällään tämän asian käsittelyssä uusi tapa</i></p>	
<p><i>Oppimisprosessinahan tämä ollut kokonaisuus</i></p>	
<p><i>Varsinaisesti en kauheen yleistäen voi sanoa että tullut kokonaisuuksia, ehkä ollut näitä yksittäisiä tilanteita mitkä nousutt esiin, jossa mietitty voiko TTH siinä asiassa jotain tehdä</i></p>	
<p><i>Hyödynnetty työryhmätyöskentelyn ideaa kun mietittiin yhtä konkreettista muuta asiaa (muodostettiin työryhmä mikä työstä sen/ teki lausunnon), se oli hyvä. Yksikön puolelle yhden asian suhteen yritin markkinoida, että käyttäkää tämmöstä mallia, muttei oikein tainnut saada ilmaa siipiensä alle</i></p>	
<p><i>Juuri tämä että TTt oman työnsä asiantuntijoita. Ei oikea, tai paras, lähestymistapa että TAtahon rupee puhumaan kun TTt joskus sulkee suunsa, että eihän tuon päälle uskalla mitään sanoa. Eli TTLähtöinen työskentelytapa, jutut tulee lähteä sieltä esille, sen ilmapiirin luominen (he tekemässä eikä joku päällepäsmäri siinä vedä sitä juttua) ja vastuuttamisen menetelmät, se on semmonen minkä oppinut. Ihana kuunnella kun ne kertoo niitä asioita mitkä heille tärkeitä siinä omassa työssä ja en semmosia osaa edes ajatella eikä tarviikaan, mutta pitää osata kuunnella</i></p>	

Esimerkkejä tiivistetystä aineistosta	Alakategoria	Yläkategoria
<i>ja sitten viedä eteenpäin</i>		
<i>En ihan niin pitkälle vielä ajatellut. Niin monenlaista tullut esille, itsellekin silmiä avaava mahdollisuus. Koko ajan ihan oikeasti opiskelen sopimusnormipuolta> omien tietojen kirkastaminen ja mitä kaikkea tämä on, koska kyllä semmonen tullut, että hirveän heikolla on se osaaminen, mitä esim. lainsäädäntö (työsuojelu, työhyvinvointi, työsuojelulaki, laki TTHn järjestämisestä, kaikki nämä peruslait) edellyttää, miten rakenteissa/ toimintatavoissa huomioitu. Tiedänhän toki ne lait, mutta ajatus, että myöskin käyn ihan ajan kanssa/ ajatuksella läpi ja mietin nyt niihin asioihin mitä hankkeessa nostettu, että miten ne näyttäytyy ne säädökset</i>	Uudet ajatukset (5)	
<i>Ehkä se päällimmäisin idea on malli keskustelulle, on se sitten että TTHn edustaja tulisi säännöllisesti esim. henkilöstökokouksiin ja siellä oikeasti/ aidosti mahdollisuus nostaa aina tilannekohtaisia asioita esille/ sopia niistä kolmikantamallin (esimiehet, henkilöstö, TTH), se voisi olla kokeilemisen arvoinekin</i>		
<i>Ei muita ideoita [tietoa apuvälineistä]</i>		
<i>Voisi tukipaperina hyvä olla kriteeriluettelo. Pidin koko systeemiä todella hyvänä, jos puoletkin asioista saatais kuntoon niin johan rupeis maistumaan tämä homma. Mallikas homma kaiken kaikkiaan. Hyvin valmisteltu prosessi miten hanke ylipäättään, tai kokonaisuus, voidaan määritellä</i>	Kokonaisuus (4)	
<i>Hirmu hyvänä pitänyt tätä tosissaan</i>		
<i>Kyllä suunnitelma on, siis odotukset/ kuvittelen, että kun projekti läpikäyty niin varmasti löytyy paljon hyvää yhteistyöhön (TTHoon/ kaikkien TTöiden kesken eri yksiköissä), ja koko ilmapiiriin, toisten suhtautumiseen ja muuhun. En tiedä toteutuuko, mutta kuvitelma, että näin tulee käymään. Odotukset suuret, että TY muuttuu parempaan suuntaan</i>	Vaikutus tulevaan (1)	
<i>Paljon hyviä kohteita noussut. Ne on paperille kirjoitettu, hyvä lukea sieltä, ei pääse unohtumaan ja sitten mitä nyt tuokaan seuraavat palaverit, varmaan vielä valkaisee yksityiskohtia vielä selkeämmin</i>	Juurruttaminen organisaation toimintaan (8)	TEDI projektina

Esimerkkejä tiivistetystä aineistosta	Alakategoria	Yläkategoria
<p><i>Odotan ihan mielenkiinnolla miten jalkautuu []. Samoista lähtökohdista voidaan lähteä > keskeisimmät asiat (tosin ihan tuttuja asioita, jokapäiväisiä, jokaisella [] aika paljon samantyyppisiä ongelmia), sama kriteeristö aika pitkälti käy kaikille. Jos TEDI jalkautettaisi TPn/ TTHn työkaluksi, ei voi sanoa kriteeristö luotu siellä/ siellä; lähtee periaatteessa juuri siitä, että porukka itse äänestää/ sitoutuu- ei oikomallia, prosessi alusta lähtien täällä/ muussa TPssä. Viimeinen työpaja osoitti sen (kysyttiin kriteereitä). Prosessin pitkä, unohtuu se alkupää; olisi ollut helpompi piirtää taululle prosessit (miten edetty) ja aina voidaan osoittaa, että tuossa prosessin pisteessä ne määriteltiin</i></p>		
<p><i>Pitää levittää organisaatioon/ kriteeristöä käydä läpi muillakin []. Tietysti tätä mallia voisi työsuojelun kautta miettiä- yhteiskehittelymallin kautta määrääjain tekisi vaikka yksiköissä osana työsuojelutoimintaakin</i></p>		
<p><i>Ihan ideointia, voisi silloin tällöin esim. []ryhmässä TTH edustaja mukana. Voi olla jonkun muun mielestä ihan hölmö ajatus, mutta kun tätä suunnitelmaa käydään läpi niin voitais ihan miettiä mitä ryhmiä v:ttain minkäkin verran ja missä sitten olisi, esim. että kytkisi sen TTHn sitten johonkin näistä meidän olemassa oleviin</i></p>		
<p><i>Mitä työsarkaan toisin, että kyllä niitä asioita mitä ryhmässä käyty sitten aina vedän tuonne. Työelämään paljon asioita tullut, jotka voi ottaa ihan käyttöön ja joista voi ihan toisille, jotka ei vielä niitä, voisi aina sanoa, että muista siellä keskusteltiin tätä voitais tehdä tällä tavalla/ tässä voisi olla. Esimiehelle voisi sanoa, että voisiko tätä asiaa nyt järkeä näin</i></p>		
<p><i>Pitäisi olla palaveri TTHn kanssa, yhteenkuuluvaisuus, keskusteltaisi TEDistä (mitä meillä voisi olla, voitais tätä hyödyntää), vähän jäänyt vakaaksi, ja voi olla, että jossain vaiheessa tulisi että keskusteltas nyt että mitä te TEDistä saitte/ mitä sitten vielä kaivattais/ mitä sieltä tarjotaan/ mitä annetaan> yhteinen palaveri</i></p>		
<p><i>Koulutukset aina hyviä ja tämä itsestä huolta pitämistä (itse vastuuta työkyvystään, kuntouttava ote itseensä). Aina puhutaan ikäihmisten kuntouttavasti ottee(), mutta pitäisi olla semmonen ote itseemme (liikkuisimme,</i></p>		

Esimerkkejä tiivistetystä aineistosta	Alakategoria Yläkategoria
<i>huolehtisimme itsestämme), tämä olisi iso iso alue</i>	
<i>Se mikä hirmu tärkeätä ja TTLnkin rooliin tosi hyvin sopiva, kun tietyllä tavalla neutraali asiantuntijataho, että kun hanke päättynyt, tietysti raportoidaan, mutta ihan selkokielinen palaute molempien [paikkojen] henkilöstöille (mitä saatu aikaiseksi, alkuidea, mikä hanke/ prosessi mitä käytiin läpi, mitä työpajoista/ muista tuli se tieto, kehittämissuositukses), että tulos (tiedon esittäminen, yhteenveto raportista) sen kertoisi mahdollistaja organisaatio. Se voi olla suunnitelmassanne, mutta kun sieltä varmasti tulee näkemyksiä, jotka on niitä ehkä kipupisteitä, että miten niistä päästäisi eteenpäin. Jos semmoset asiat kertoo taho joka ei ole itse siinä suossa niin se on merkityksellistä</i>	Raportointi (1)
<i>Pelkokin vähän TEDI-hankkeesta, että kun puhutaan että tämä pilotti/ tässä kehitetään malli, mutta kukaan ei vaivaudu miettiä miten se malli saatais toimimaan ja sitä toimenpidepuolta, että miten rakennetaan polku meidän organisaatioon, että nämä asiat ihan oikeasti/ aidosti mahdollistuu, että vaikka esim. [kyselyssä arvioidaan omaa jaksamista. Luulen, että vaikka henki olisi/ letkuissa jossain niin ihmiset vielä väittää jaksavansa, että se on viimeinen asia minkä henkisen asiantuntijaTT myöntää että en jaksa, kyllä sitä asiaa pitäisi vähän arvioida monipuolisemmin näissä kyselyissä, muissa</i>	Kehittämistarpeet (3)
<i>TYn puolelta ei varmaan vielä hirveesti tullut, koska tunne, että kaikki ei oikein sitoutunut/ edes varmaan vielä ymmärrä mikä TEDI ryhmä on, se on vähän vieras sana niille vielä ja se toiminta - - pitäisi puuttua sen verran, että jos ei kaikki pääse, vuorottain annettu mahdollisuus osallistua, että aukiaisi silmät toisillakin mitä hyvää ollaan tekemässä. Jos paperista lukee ei sen veroista jos sen kuulee omilla silmillään/ korvillaan paikan päällä - - se ongelma, että kun siellä ei ole kaikki (hirmu vähän, ei monikaan). Joka ollut sanonut että hirmu hyvä, että työajat sillälailla, että pääsis osallistumaan kaikkiin näihin</i>	
<i>Meidän yksikössä useampi TTstä työpajoissa mukana, hyvä että useammat päässeet kuulemaan mitä siellä puhutaan. Rinnakkaisissa yksiköissä ehkä niin paljon,</i>	

Esimerkkejä tiivistetystä aineistosta	Alakategoria	Yläkategoria
<i>vaan harvat mukana, harmi</i>		
<i>Ihan yhteenvetona, että erittäin hyvä ylipäättään, että TTHn kanssa yhteistyötä, mutta niin että se istuu olemassaoleviin prosesseihin/ tämmösiin. Kun fyysisestä/ psyykkisestä hyvinvoinnista TTHllä kysymys ja niinkin kattava TTH kun meillä, niin se yhteistyö tosi tärkeä, ettei erillinen, tietoisuus molemmilla toisistaan/ perehtyminen työoloihin ja työnluonteesta olisi se tärkeä. Kaikenkaikkiaan itse kokenut yhteistyön hyvänä, tarviiko sitä edes arvioida tässä</i>	TTHn arviointi (1)	

Työterveyshuollot: arvio yhteiskehittelymallin soveltuvuudesta terveyden ja työkyvyn edistämisessä

Esimerkkejä tiivistetystä aineistosta	Alakategoria	Yläkategoria
<i>Soveltuu, voin sanoa, että soveltuu</i>	Soveltuu TPn ja TTHn	TEDI-menettelyn soveltuvuus TTHn käyttöön
<i>Varmaan ihan oiva malli, kyllä sitä mieltä. Tulee resursointiin/ resurssikysymykseen, mutta periaatteessa erinomainen</i>	terveyden ja työkyvyn edistämiseen (2)	
<i>Meiltä varmaan osaamista löytys, tietysti iso TP siinä mielessä, miksei, mutta lähinnä se, että haluaako TP sen meiltä vai mielummin ulkopuoliselta, että ollaan tässä niinkuin mukana - tässä ehkä pohdin enemmän että tuoko se jotain lisäarvoa kun tähän tulee joku ulkopuolisempi taho vielä nostamaan niitä asioita esille? Niin että miksei, mutta voishan se kuvitella, että taa ehkä kuitenkin parempi, tässä ehkä enempi nousee esille, kun joku muu tulee kuin me</i>	Ulkopuolinen taho vetämässä mallia (1)	
<i>Onko vain teoriassa? Periaatteessa, varmaan riippuen vetäjästä, teoriassa kyllä varmaan ihan mahdollista. Jos ajattelee ihan konkreettisesti niin TP turvallinen/ pieni ja porukka tuttu/ turvallinen, käytännössä varmaan onnistuisi</i>	TTHn osaaminen ja rooli (1)	
<i>Just se seuranta ihan konkreettisesti (tapahtuuko mitään, tekeekö pomo esityksiä, toteutuuko), eli ei riitä että käy työpaikkakäynnillä 3-5v välein ja laittaa raportin/ olettaa, että ne tottelee/ tekee niinkuin suositellaan. Esim. tämä [] eihän se ollut oikeen, ne yritti, mutta se ei toteutunut</i>	Kehittämistarpeet (2)	Kehittämisaatuksia

Esimerkkejä tiivistetystä aineistosta	Alakategoria	Yläkategoria
<p><i>eli ois pitänyt, tai ollu hyvä, päivittää vähän väliä miten menee siellä ja ehkä olla tukemassa sitten sitä kehittämistä siinä. Kuitenkin tiiviimpää yhteistyötä ja seuranta (jos jotain suosittelee, katsoo myös tekeekö ne, epäonnistuuko, onko huono ehdotus, pitäisikö ajatella uusiksi)</i></p> <p><i>Tämä rupeaa menemään teoreettisiks. Ylipäätänsä tarttis varmaan yhteisiä palaverieita, oikeasti tiivistää yhteistyötä, palaverikäytäntöjä</i></p>		
<p><i>Aivan mahtava, se paras TEDIssä just jos ajattelee tätä vetäjää että hän ollut niin se ollut niin konkreettista, ihmis- ja elämänläheistä ja esimerkit ja kaikki ollut hyvin tällomaisia oikeesta elämästä, että varmaan kaikki tykännyt just siitäkin että se niin konkreettinen, se ollut se hyvä</i></p>	Vetäjät (1)	TEDI-projekti myönteisenä kokemuksena
<p><i>Ne kaksi kertaa, mitä mukana niin paljon tullut uutta tietoa, konkreettisempaa tietoa ongelmakohdista, uusiakin juttuja, ja nostettu myös tietooni, niin niihin pitäisi pureutua/ hyödyntää sitä tietoa ja ruveta vaikuttamaan niihin asioihin mistä saanut tietoa</i></p>	Työpaja-työskentely (1)	
<p><i>Kaikki hyvää...hyvä projekti</i></p>	Kokonaisuus (1)	
<p><i>Rehellisesti varmaan nyt hirveesti mitään, ehkä eniten hyötynyt siitä, että mielenkiintoista kuulemassa mistä keskustellaan, mikä päivän polttavia aiheita, miten menee, mitä mieltä TTHsta/ toimivuudesta/ sitten kehittämiskohteita mitä noussut esille, mutta uusia ideoita välttämättä en ehkä juuri mitään</i></p>	Työpaja-työskentely (2)	TEDI projektina
<p><i>Sillä tavalla hyötyä että, siellähän esim. joku äänenhuolto tai vastaavia tällomaisia asioita nousi esille> pitää ainakin keskusteluissa pitää yllä, että onko tarvetta jotain tehdä tai mitä voisimme tehdä</i></p>		
<p><i>Se surullista, se nyt ei tähän kuulu, mutta silloin se eka kerta ajattelin vaan että kenen vika jos syllisiä etsitään, tarviiko etsiä, mutta esim., että [] ei ollenkaan mukana. Jos ajattelee, että tulee Helsingistä asti vetäjä niin kyllä ykkös tärkeä, että osallistujat paikalla, että se oli harmi. Hyvä, että muissa edustus mukana</i></p>	Kehittämistarpeet (3)	

Esimerkkejä tiivistetystä aineistosta	Alakategoria	Yläkategoria
<p>- - miten porukka valikoituu, että onhan se toisaalta vaikea jos joka kerta eri edustajat näistä TYstä - - Jos ajattelee teitä/ koko tämä, että homma etenee niin kyllä se nyt varmaan vähän vaikeutuu kun eri ihmiset joka kerta läsnä istunnoissa, mutta onko se nyt haitannut paljon. Tärkein varmaan että kävisivät sitten omissa porukoissa läpi mitä viimeeksi ollut/ valmistautua siihen hyvin - -</p> <p>Pieni huolihan, aina sama mikä yleensä liittyy tällaisiin projekteihin - miten jää jatkossa elämään/ jääkö/ millä tavalla, mutta toivottavasti</p> <p>No en tiedä kyllä ihan hyviä kysymyksiä ja näin</p>	TTHn arviointi (1)	

Tarve pidentää työntekijöiden työuria on noussut yhdeksi suomalaisen yhteiskunnan merkittävimmistä haasteista hyvinvointivaltion taloudellisen perustan turvaamiseksi. Haasteisiin vastaamiseksi on luotu eri tasoilla toimivien tahojen yhteistyörakenteita. Tässä tutkimus- ja kehittämishankkeessa on etsitty toimintamallia sekä työpaikalla että yhteistyössä työterveyshuollon kanssa tapahtuvan yhteistyön tiivistämiseksi ja kehittämiseksi. Työpaikan terveyden ja hyvinvoinnin edistämistä lähestyttiin laaja-alaisesti, tarkastellen sekä työympäristöön, työn organisointiin ja työyhteisöön, että osaamisen kehittämiseen, työkykyä ylläpitävään toimintaan ja työterveyshuollon palveluihin liittyviä tekijöitä. Työntekijät nähtiin oman työnsä parhaina asiantuntijoina, jotka vetäjän tukemina, kehittivät itse terveyttä ja hyvinvointia edistävää työpaikkaa. Julkaisu on suunnattu yrityksille sekä työterveys- huoltopalvelujen tuottajille.

TYÖTERVEYSLAITOS

Työterveyslaitos, Inhimillinen työ
Topeliuksenkatu 41 a A, 00250 Helsinki

www.ttl.fi

ISBN 978-952-261-171-0 (nid.)
ISBN 978-952-261-172-7 (PDF)



Työterveyslaitos



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2007–2013